

نسخه ۱ - دیمه  
۱۳۸۹

همفکری دات کام برای مدیران  
[www.hamfekri.com](http://www.hamfekri.com)



شبکه همفکری

راهکار برای توسعه کسب و کارها

[www.hamfekri.com](http://www.hamfekri.com)

[www.hamfekri.com](http://www.hamfekri.com)

شبکه همفکری

نسخه ۱ - دیمه ۱۳۸۹

## محتویات

۲.....	معرفی.....
۵.....	تصویر بسازید!.....
۶.....	ساده کنید!.....
۹.....	اعتماد کنید!.....
۱۰.....	تایید کنید!.....
۱۲.....	حرف بزنید!.....
۱۳.....	نقش دهید!.....
۱۴.....	پورتال برای تسهیل جریان ایده ها.....
۱۶.....	نامه به جای شما.....
۱۸.....	MBA در یک صفحه.....
۱۹.....	به اشتراک بگذار.....
۲۰.....	داشبورد یکپارچه شرکت را تشکیل دهید.....
۲۱.....	آمپرسنج درست کنید.....
۲۱.....	تعقیب ایده (مربوط به پکیج ایده ها).....
۲۲.....	الگوی رفع گیر پروژه - آزادسازی پروژه.....

## معرفی

### ماموریت "همفکری دات کام":

### "ارائه مشاوره به کسب و کارها جهت ایجاد زندگی بهتر:"

- بیشترین خروجی با کمترین امکانات
- ساده ، خلاصه ، گویا
- قابلیت دسترسی و مطالعه سریع
- برای کسب و کارهای متوسط
- کاهش هزینه ها
- متفاوت

### فلسفه "همفکری دات کام":

- اشتراک گذاری باعث هم افزایی می شود. هیچ کس از اشتراک دانش و اطلاعات صدمه ندیده است
- همیشه راه حلی بهتر وجود دارد
- صداقت و خوش فکری اصول کاری است
- مشاوره نوعی همفکری است
- مشاوره بهتر مشاوره کوتاه تر است
- بیشتر فکر کنیم تا کمتر عمل کنیم
- مدیران بهتر از هرکسی کسب و کار خود را می شناسند
- مدیریت هنر است. می تواند یک بنگاه را درخشان سازد یا آنرا به سمت نابودی ببرد.

### چرا همفکری:

- سازمان را از بیرون می نگرد
- از شبکه تجربیات استفاده می کند
- سریع می آید ، سریع می رود

### تفاوت همفکری:

- روش جدیدی در مشاوره .
- تقدم اندیشه بر ابزار
- برداشت آزاد. فراغ از نام ها و ایسم های مدیریتی
- کوتاه و مفید
- همفکری را می توانید [یکجا دانلود کنید](#)
- می توانید [یکجا بسنید](#)
- تجربیات عملی مدون شده است

- هر مقاله در قالب یک داستان ارائه شده است

### برای توسعه همفکری :

- همفکری را به مدیران خود معرفی کنید
- همفکری را به دوستان خود معرفی کنید
- [کتاب الکترونیکی همفکری](#) را چاپ نمایید. به مدیران خود ارائه دهید.
- سوالات، پاسخ ها، ایده ها و تجربیات خود را به [info@hamfekri.com](mailto:info@hamfekri.com) ایمیل کنید
- در همفکری عضو شوید. در همفکری بنویسید
- [همفکری را بکجا بسند](#)

### راه کارهای همفکری برای مدیران :

- [تصویر بسازید](#) . اگر نگران آینده شرکت خود می باشید.
- [ساده کنید](#) . اگر احساس می کنید پروژه هایتان جدید و پیچیده شده اند.
- [تایید کنید](#) . کمتر مدیریت کنید . اگر احساس می کنید بار کاری زیادی بر دوش شماست.
- [اعتماد کنید](#) . موجهها را ببینید. اگر احساس می کنید بقیه اندازه شما جدی نیستند.
- [به اشتراک بگذارید](#) . جریان ایده ها راه بیاندازید . اگر شرکت شما دار تکرار شده است.
- [حرف بزنید](#) . اگر بیش از حد رسمی شده اید، آنگاه بدنه اجتماعی شرکت خود را تقویت کنید.
- [نقش دهید](#) . اگر احساس می کنید پرسنل آنطور که شما انتظار دارید کارها را تحویل نمی دهند.
- اگر به تجربیات پروژه های پیشین شرکت خود نیاز دارید و می خواهید راه های تکراری را مجددا طی نکنید [اینجا](#) را مطالعه کنید
- [داشبورد یکپارچه تشکیل دهید](#) . برای افزایش انسجام بیرونی شرکت خود.
- برای افزایش اثر بخشی مکاتبات اداری [اینجا](#) را مطالعه کنید.

### سوال بزرگ "همفکری دات کام":

- چگونه هزینه های پروژه را به صفر مطلق برسانیم؟

## تصویر بسازید!

برای خود کسب و کاری دارد. بعد از چند سال می بیند که رشد کرده است و حدود ۵۰ نفر پرسنل در شرکت او کار می کنند. گاهی نگران می شود که چگونه بتوان شرکت را در مسیر رشد نگه داشت. چگونه مدیریت موثر داشته باشد. گاهی فکر می کند که شرکت های بزرگ تر چگونه مدیریت می شوند و یا چه اتفاقی افتاده است که فلان شرکت بزرگ رو به افول گذاشته و ضعیف شده است. نگران آینده شرکت خود می باشد. اینها همه نگرانی های مدیریتی است که در ذهن او جاری است. از این رو مهارت های مدیریتی خود را تقویت می کند. ممکن است در دوره های کوتاه مدیریتی شرکت کرده، با دوستان خود مشورت کند و در پی تجربه های موفق دیگران باشد.

**راه حل های مستمر :** مدام در تکاپو است. هر روز سوالات و چالشهای جدید از طرف پرسنل و محیط پیرامونی شرکت در برابر او قرار می گیرد. او به عنوان مدیر مجموعه باید راهکار ارائه دهد. موتور ذهنی اش پیوسته در حال یافتن راه حل های مختلف است تا آنها را در اختیار پرسنل قرار دهد. هر روز تصمیمات مختلفی در کسب و کار خود اتخاذ می کند.

**واگذاری مسئولیت ها :** گاهی فکر می کند که چرا همیشه او باید راه حل ارائه دهد و یا تصمیم بگیرد. چرا همه منتظر او هستند. بهتر می شد اگر قسمتی از مسئولیت ها را به عهده پرسنل می گذاشت. در این صورت می توانست به کارهای مهم تری رسیدگی کند. اما هر بار که این روند را امتحان کرده است می بیند که آنان به مانند خود او بر ابعاد کار مسلط نیستند. به اندازه او دغدغه ندارند. کارهایشان نیاز به اصلاح مجدد دارد. همانند خودش وقت صرف نمی کنند. پرسنلش علاقه مند به کار هستند اما گاهی گیر می کنند و نیاز است که خود او راه حلی اتخاذ کند.

احساس می کند که قسمتی از کار می لنگد. تصور می کند اگر چندین روز در شرکت حضور نداشته باشد و کارها را پیگیری نکند، امور شرکت دچار اختلال و کندی حرکت می شود. هنوز خیالش راحت نیست

## راه حل همفکری دات کام؟

### ..... تصویر بسازید!

برای تصویر سازی وقت اختصاص دهید. تصویر همان چشم انداز آینده کسب و کار شما است. زمانی را اختصاص دهید و به چشم اندازهای آینده کسب و کار خود شکل دهید. ممکن است همیشه در ذهن خود تصویری از آینده خود و کسب و کارتان داشته باشید. آنچه شما را به حرکت در می آورد و در تصمیم گیری ها و راه حل ها به کمک تان می آید، همین تصاویری است که از آینده در ذهن دارید. اما آنچه که پرسنل شما از آن بی اطلاعند و برایشان روشن نیست همین چشم اندازی است که شما در ذهن خود محبوس کرده اید. اگر چشم اندازها برای مجموعه شرکت روشن تر باشد، آنگاه امور روزانه با هدفمندی بیشتری انجام می گیرد و چه بسا نیازی به حضور شما در تمامی ابعاد کسب و کار نیست. چراکه تصویر و راه آینده برای پرسنل شما روشن است و به آنها کمک می کند برای چالش های خود چاره یابی کنند. سعی کنید تصاویر را با منابع انسانی شرکت در میان بگذارید. در این صورت چشم اندازها روشنتر، و تصمیم گیری ها راحت تر خواهد بود.

**چشم انداز موثر :** چشم انداز نباید خودخواهانه باشد. سعی شود در تصویر چشم انداز، همه ذینفع باشند. به گونه ای که پرسنل رشد و تعالی خود را در چشم انداز شرکت مشاهده کند. در این صورت همگامی بیشتری با مجموعه خواهد داشت. در این صورت به طور ناخودآگاه مسئولیت پذیری افزایش می یابد. چشم انداز یک نوع آرزوی ایده آل، اما امکان پذیر باشد. آرزوهای افراد در آن قرار گیرد. هر چند وقت یکبار با مجموعه شرکت دیداری انجام شود و چشم اندازها مجدداً یادآوری شود. سعی شود در این مورد از آنها نظر خواهی شود و سپس حاصل آن با همگان به اشتراک گذاشته شود.

رهبران موفق کسانی هستند که در ساختن چشم اندازها نبوغ دارند. و همینطور مدیران موفق کسانی هستند که در تصویر سازی و ایجاد چشم اندازهای جذاب تبحر دارند. این نیاز به تمرین و ممارست خواهد داشت. اینگونه راه مدیریت تغییر می کند. مدیر جدید به جای پیگیری و کنترل مداوم، در اندیشه بازسازی و تعالی چشم اندازها می باشد. آنگاه به جای آنکه پیوسته در حال رفع چالش ها و یافتن راه حل ها برای مجموعه خود باشد، در اندیشه تدوین و تصویر چشم اندازهای روشن، قابل دستیابی، چالش برانگیز، جذاب و اخلاقی خواهد بود.

## **ساده کنید!**

### **ساده سازی مشتمل بر دوازده راه برای مدیریت پروژه های تکنولوژیک، جدید و خلاقانه**

مدیریت یک پروژه جدید را به شما سپرده اند. در این پروژه قرار است با استفاده از یک تکنولوژی جدید، مشکلی را در محیط کار خود را برطرف کنید. استفاده از تکنولوژی جدید ریسک بالایی دارد چراکه ممکن است پتانسیل پذیرش آن در مجموعه وجود نداشته باشد. از طرفی همیشه پرسنل در برابر تغییر مقاومت می کنند. در این بخش دوازده راه کاربردی تحت عنوان "ساده سازی" برای مدیریت پروژه های تکنولوژیک ارائه می شود.

**اولویت بندی :** یکی از مهمترین مهارت های مدیر پروژه این است که بتواند اولویت ها را تشخیص دهد. در پروژه های تکنولوژیک همیشه برخی فعالیت ها اولویت بسیار بالاتری نسبت به بقیه دارند. در واقع موفقیت پروژه در گرو موفقیت آن فعالیت ها می باشد. مدیر پروژه باید مهارت تشخیص فعالیت های گلوگاهی و مهم پروژه را داشته باشد. در این صورت با تاکید بیشتر بر روی آنها و تمرکز انرژی بر روی آنها می تواند موفقیت پروژه را تضمین کند. تشخیص اولویت ها نیاز به تجربه و همچنین شناخت نسبی از تکنولوژی جدید و حجم فعالیت های لازم دارد. اولویت ها ممکن است در طول زمان تغییر کنند. مدیر پروژه باید مدام اولویت ها را بازبینی کند.

**مدیریت آرمان های پروژه :** در پروژه جدید آرزوهای زیادی برای موفقیت آن وجود دارد. تهدید موجود اینست که ممکن است انتظارات و آرزوهای زیادی در مورد نتیجه پروژه ایجاد شود. یکی از کارهای مدیر پروژه اینست که از گسترش بیش از حد آرمان های پروژه جلوگیری کند.

**حذف برخی درخواست های مشتری :** برای حفظ سادگی پروژه لازم است برخی از انتظارات مشتری ها و ذینفعان پروژه تعدیل شود. این تهدید بخصوص در پروژه های نرم افزاری که پتانسیل زیادی برای پیچیده شدن دارند وجود دارد. در واقع لازم نیست که به تمامی نیاز های مشتری پاسخ داد چراکه این نیاز ها پایان ندارد. مهم اینست که بتوان میان حفظ سادگی و رضایت مشتری تعادل برقرار نمود. گاهی لازم است برخی حقایق را در پروژه بپذیریم. و همچنین برخی محدودیت ها را هم

بپذیریم. چراکه زمان و نیرو محدود است و نیازها بی شمار. برای ایجاد یک اتوبان همیشه لازم است برخی از خانه های مسیر خراب شوند تا اتوبان مسیر مستقیم خود را حفظ کند و مدام مجبور به پیچیدن نباشد. در پروژه هم لازم است گاهی این تصمیم ها اعمال شود تا پروژه پیچیده و سهمگین نشود. این مساله بخصوص در پروژه های عظیم لازم است رعایت شود. نفع این کار به همه بازمی گردد. ممکن است مشتری مجبور باشد برای انجام یک کار چند فعالیت اضافی انجام دهد. این برای او سخت است. اما از طرفی ممکن است برای راحت نمودن کار مشتری مجبور به انجام هنگفت فعالیت ها باشیم که این خود پروژه را به تعویق می اندازد. در این جا از پتانسیل ها و ابزارهای قبلا آماده استفاده می کنیم و سعی می کنیم خود را با آنها وفق دهیم. اما از طرفی زمان و هزینه زیادی در پروژه صرفه جویی خواهد شد.

**استفاده از پتانسیل های درونی :** همیشه باید قبل از شروع پروژه نگاهی به اطراف خود انداخت و داشته ها و نداشته ها را تعیین کنیم. باید مشخص شود که نیروها و ابزارهای در اختیار پروژه دارای چه توانایی ها و پتانسیل های درونی می باشند. سپس سعی کنیم این توانایی ها و پتانسیل ها و استعداد ها را در مسیر پروژه همراستا کنیم. در این صورت در بسیاری از فعالیت های آتی پروژه می توانیم مطمئن باشیم که به خوبی انجام خواهد شد و نیازی به کنترل دائم نخواهد داشت. دلیل آن این است که مدیر پروژه توانسته است استعداد های افراد و قدرت ابزار های در اختیار را با اهداف پروژه همراستا نماید. تشخیص استعداد ها و پتانسیل های در اختیار یکی از مهارت های مدیر پروژه می باشد. ممکن است ابزار های خوبی در اختیار داشته باشیم که با کمی تغییر در نیازهای خود بتوانیم به خوبی از آنها استفاده کنیم. در این حالت نیاز است که انعطاف پذیری داشته و نیازهای خود را با ابزار ها و استعداد های آماده وفق دهیم. در واقع بهتر است بر روی ایده آل های خود و تعیین دقیق نتایج پروژه تعصب بیجا نداشته باشیم.

**ابزار های آماده :** در هر پروژه برخی فعالیت های هسته ای وجود دارد و برخی فعالیت های جانبی. فعالیت ها هسته ای جزو فعالیت های اصلی پروژه می باشند که نقش زیادی در حصول اهداف پروژه دارند. اما گاهی ممکن است برای تکمیل یک فعالیت جانبی مجبور به صرف زمان زیادی باشیم. در این حالت بهتر است در اندیشه واگذاری فعالیت های جانبی بوده و یا در فکر استفاده از ابزار های آماده باشیم. برای موفقیت در یک پروژه لازم نیست که در اندیشه ساختن آن از ابتدا تا انتها باشیم. اگر نگاهی به اطراف خود بیاندازیم ممکن است ابزار های آماده مفیدی ببینیم که استفاده از آنها ما را از دردسر برخی از فعالیت های حجمی و وقت گیر پروژه رها می کند. در این صورت می توانیم بر روی اهداف اصلی پروژه تمرکز کنیم. ممکن است استفاده از ابزار های آماده نیار به تغییر در برخی نیازهای ما داشته باشد اما صرفه جویی زمانی که در نهایت ایجاد می کند فایده بیشتری ایجاد می کند.

**سبک سازی پروژه :** در خلال پروژه ممکن است برخی فعالیت ها مشمول رفع پیشنیازهایی گردند. گاهی رفع این پیشنیازها میتواند زمان انجام پروژه را به عقب اندازد. توصیه می شود در حالتی که نیروهای در اختیار کم می باشد، ساده ترین و سبکترین راه حل انتخاب شود. راهی میانبر اندیشیده شود که بتوان پیشنیازها را به صورت موقتی دور زد. چراکه منوط کردن پروژه به انجام پروژه ای دیگر باعث سنگین شدن پروژه خواهد شد. ممکن است راه حل موقتی ایده آل ما نباشد اما مهم اینست که ما از اهداف اصلی پروژه دور نیافتاده ایم. برخی از فعالیت ها از نیاز به فعالیت های دیگر رها شوند تا در زمان مقرر به انجام رسند. برای این رهایی ممکن است راه حل های موقت و جایگزین اتخاذ شود که مورد تایید نباشد اما مهم این است که محوریت پروژه بر اهداف اصلی حفظ شده است. هنگامی که اهداف اصلی حاصل شدند آنگاه می توان با آرامش راه حل های موقتی را تبدیل به راه حل های دائمی نمود.

**توجه به هدف اصلی پروژه :** توجه کنید که هدف اصلی پروژه چیست و لذا بر روی آن تاکید نمایید. اگر در خلال پروژه، اهداف و ایده آل های جدیدی درست شدند بهتر است وسوسه نشوید چراکه محدوده پروژه باید کنترل شود و از بزرگ شدن اهداف جلوگیری شود. مدام هدف اصلی پروژه را در ذهن خود مرور کنید در این صورت بهتر می توانید تصمیم بگیرید و یا انتخاب نمایید.

**استفاده از مفاهیم طبیعی و انتزاعی در طبیعت :** با نگاهی به طبیعت اطراف خود می توان دید که پدیده ها در عین پیچیدگی از قوانین ساده ای تبعیت می کنند. به عنوان مثال استفاده از مفهوم شی گرایبی در معماری نرم افزار باعث ایجاد تحولی بزرگ در ساختار برنامه ها شده و از پیچیدگی های ذاتی نرم افزار ها جلوگیری نمود. شی گرایبی از مفهوم ساده ارث بری در طبیعت استفاده نموده است.

**ساده سازی اهداف و فرایندها :** اهداف خوب اهداف خلاصه و مشخصی می باشند. فعالیت خوب خود در برگیرنده مفهوم خود می باشد. لذا اگر زمانی مشاهده شد که برای هر کدام از اهداف و فعالیت های پروژه نیاز به توضیح زیادی می باشد، باید گفت که دو حالت رخ داده است : ۱- اهداف و فعالیت ها خوب مشخص و تعریف نشده اند. در این حالت اهداف بازنگری شوند. فعالیت خوب خودش در بردارنده اهداف و مفهوم خود می باشد. لذا نیازی به توضیح نخواهد داشت. ۲- به توانایی های پرسنل اعتقاد وجود ندارد. بهتر است این نگرش از ذهن حذف شود چراکه توانایی های پردازشی انسان بسیار زیاد می باشد. به توانایی ها و استعداد پرسنل اعتماد شود. مقداری از قضاوت به خود آنها سپرده شود. گاهی با ارائه سرنخ های راهنما می توان مطمئن شد که بقیه راه را خود خواهند رفت. در اندیشه این نباشیم که ذهن آنها را دقیقا مانند ذهن خود شکل دهیم. شما کلیات را بازگو نمایید و برای ادامه راه به توانایی آنها اعتماد کنید. در این صورت ممکن است به خلاقیت های جدیدی برخورد کنید که در حالت محطاطانه آنها از پرسنل خود نمی دیدید.

**پذیرش بی نظمی و ابهام :** هنگامی که در فکر این می باشیم که تمامی فعالیت ها سازمان منظمی داشته باشند آنگاه ممکن است از خلاقیت های ذاتی محروم شویم. پس توانایی پذیرش ابهام را در خود تقویت کنیم در این صورت ممکن است نتایج جدیدی در آینده ببینیم. همچنین توانایی پذیرش بی نظمی خود فرصتی برای سرشار شدن ایده ها و خلاقیت های جدید در پروژه خواهد شد.

**بیشتر فکر کنید تا کمتر عمل کنید :** گاهی با بازبینی مستمر فعالیت های پروژه ممکن است برخی از آنها را به علت عدم نیاز حذف نماییم. مدام فعالیت های پروژه را تحلیل و بازبینی نماییم. این باعث می شود که فعالیت های غیر لازم را تشخیص دهید و از انجام آن جلوگیری کنید. و همچنین باعث می شود برخی فعالیت ها را هم که در عهده انجام آن نمی باشیم برای آن چاره ای بیاندیشیم.

**بشکنید و پیروز شوید :** در حالتی که توانایی ها محدود است، تکنولوژی پیرامون ضعیف است و شرایط محیط کار متغیر می باشد بهتر است اندیشه انجام پروژه های بزرگ از ذهن دور شود. بلکه در این حالت پروژه به فازهای کوچکتر تقسیم شود و برای هر فاز نتیجه و هدفی محسوس و قابل لمس قرار داده شود. به گونه ای که در زمان های کمتر بتوان به اهداف کوچکتر رسید و هر هدف انگیزه ای ایجاد کند برای انجام فاز بعدی پروژه.

**کارفرمای منصفی باشید :** نفس کارفرما بودن ایجاب نمی کند که هر آنچه را که در نظر داشته باشیم از پیمانکار درخواست کنیم. خصوصا در مواقعی که اخذ یک پروژه برای پیمانکار در فضای رقابتی سخت باشد آنگاه پیمانکار مجبور به اطاعت از درخواست های کارفرما می باشد. تعدد درخواست های کارفرما و پذیرش همه آنها از طرف پیمانکار در وهله اول خود تهدید برای عدم موفقیت پروژه کارفرما است.

**مدیریت ساده :** کاهش کنترل، اعتماد به استعداد ها، پذیرش بی نظمی، ابهام پذیری، اولویت بندی طبیعت از اصول ساده سازی نیاز به چندین پیش نیاز خواهد داشت : جسارت، ابهام پذیری، پذیرش انتقاد

**۳ درس اصلی :**[۱- تصویر سازی](#)[۲- ساده سازی کنید](#)[۳- اعتماد کنید](#)**مطالب مرتبط : ساده سازی : راهی برای شروع****[اعتماد کنید!](#)**

**تعالی طلبی :** گاهی از فضای درون کسب و کار خود بیرون می آید و آنرا از دور نظاره می کند. احساس می کند که پرسنلش از انگیزه کافی برخوردار نیستند و همانند او دغدغه ندارند. به فکر فرو میرود که چرا خودش با بقیه متفاوت است. چراکه بیشتر مسئولیت می پذیرید. بیشتر نگران است و جدی تر است. اما آنها انگار ذهنشان به اندازه خود او در کار درگیر نمی باشد. گاهی فکر می کند که آنها به چه چیزهایی فکر می کنند و دغدغه آنها چیست؟ چرا برخی همانند او در فکر رشد و پیشرفت نیستند. اصلا چرا آنها به اندازه او نگران نیستند؟ چرا در حالیکه او فکر می کند کارهای زیادی برای انجام دادن دارد و عقب تر از برنامه است، آنها با آزمون خاطر کار می کنند و انگار همه چیز روبراه است؟ احساس می کند آنها کم تفاوت هستند.

**نگرش همفکری دات کام :****شما کاملا در اشتباه هستید**

باید گفت که پرسنل شما اگر بیشتر از شما دغدغه کار و پیشرفت نداشته باشند، مطمئنا کمتر از شما هم نیستند. اگر احساس می کنید که آنها بی تفاوت هستند، این فقط استنباط شما است. بهتر است بگوییم آنها متفاوت هستند نه بی تفاوت. این اختلاف سلیقه بر می گردد به تفاوت هایی که در دیدگاه ها، جهان بینی و چشم انداز های افراد وجود دارد. البته تا حدودی ژنتیک افراد هم موثر می باشد. اما این نشانگر بی تفاوتی افراد نیست. بلکه در تفاوت نگرش ها و چشم انداز ها است. قبلا در بحثی در مورد مدیریت چشم اندازها و هم راستا سازی تصاویر درونی افراد با کسب و کار صحبت شده است. در این مبحث بیشتر بر روی تمایلی تاکید می شود که در همه انسانها وجود دارد و آن حس تعالی طلبی و پیشرفت است. می توان اطمینان داشت که هر انسانی آرزوهایی دارد برای رشد و پیشرفت و رسیدن به تعالی خود. این احساس انسان ها را به حرکت وامیدارد. این احساس در تمام انسانها وجود دارد. کافیه فرصتی ایجاد شود برای بالفعل رساندن این احساس و آنگاه می بینید که چگونه برای نیل به آن تلاش می کنند. تا جایی که ممکن است توانایی های خود را با آنها مقایسه نکنید. شما اگر آنها را متفاوت و احتمالا بی تفاوت می بینید، می تواند چند دلیل داشته باشد :

**دیدگاه آنها با شما در مورد پیشرفت فرق دارد -** و یا اینکه تصویر ایده آل آنها هنوز به صورت کامل شکل نگرفته است - و یا اینکه فرصتی پیش نیامده است که بتوانند در مسیر رشد خود گام بردارند. بهتر است این دیدگاه را که آنها در فکر کار نیستند از ذهن خود کاملا دور سازید چراکه وجود آن باعث نگرانی های مداوم شما در مورد کار خواهد شد و این نگرانی ها تبدیل به کنترل های و تذکرات پی در پی خواهد شد :

۱- به میل تعالی طلبی در تمام افراد اعتقاد داشته باشید

۲- سعی کنید پروژه های خود را با احساس تعالی طلبی افراد همراهی کنید

۳- اعتماد کنید

کافیست اعتقاد داشته باشید که حس رشد و پیشرفت در تمامی افراد وجود دارد. و اعتماد داشته باشید که افراد مشتاق به رشد می باشند. این باعث می شود نگرانی های شما در مورد بی تفاوتی افراد کاهش بیاید. هنگامی که به اشخاص اعتماد می کنید باعث ایجاد هم افزایی مثبت در طرفین خواهد شد. شما اعتقاد خواهید داشت که افراد از هیچ تلاشی برای رشد و تعالی کوتاهی نخواهند کرد. پروژه را به گونه ای طراحی کنید که چالشی برای پیشرفت و تعالی افراد ایجاد کند. لازم است در این مسیر خودخواهی را کنار بگذارید و تعصبی نداشته باشید که پروژه دقیقا همان باشد که شما می خواهید. شاید نیاز باشد در جاهایی مسیر را تغییر دهید تا بتوانید افراد بیشتری را در مسیر تعالی همراهی کنید. تمامی افراد را در آن ذینفع کنید. این به مهارت شما به عنوان مدیر پروژه برمی گردد که بتوانید پروژه را به گونه ای سازمان دهید که افراد درگیر در آن فرصتی برای تعالی، رشد و نیل به تصویرهای ایده آل خود داشته باشند. مطمئن باشید دیگر منتظر شما نخواهند ماند.

## تایید کنید!

مدیریت مجموعه ای را به شما واگذار می کنند. پس از گذشت مدت زمانی و دریافت بازخورد های پرسنل تحت مدیریت خود، تصویر جدیدی از خود خواهید یافت. در این تصویر جدید شما به عنوان راس یک هرم قرار دارید. در این حالت به صورت پیوسته به شما مراجعه می شود و می بینید که در طول روز مجوزهای مختلفی را صادر می کنید. نامه ها و برگه های مختلفی را امضا می کنید. ممکن است این احساس در شما و زیر مجموعه تان بوجود بیاید که یکی از نقش های اصلی شما همانا صدور مجوزهای مختلف برای انجام کارهای مختلف می باشد.

در مجموعه تحت رهبری شما همواره افراد با تخصص های مختلف وجود دارند. هر کدام از این افراد علاقه مندی هایی دارند و برای انجام کارهای مورد علاقه خود انگیزه های ویژه دارند. تا جاییکه برای ادامه آن نیازی به نیروی خارجی ندارند و داوطلبانه حاضر به انجام آن می باشند. چه بسا از انجام آن لذت می برند. از طرفی این افراد در مجموعه تحت رهبری شما کار می کنند. فرهنگ کاری ایجاد می کند که برای انجام یک کار از شما طلب اجازه کنند. مجوزها را شما صادر می کنید. اندیشیدن به کار روزانه جزو لاینفک ذهن پرسنل می باشد و از طرفی انگیزه های شخصی هم در ذهن آنها وجود دارد. این باعث می شود که آنها در فکر این باشند که از استعداد شخصی خود در کار خود بهره ببرند. ممکن است ایده هایی به ذهن آنها برسد. ممکن است این ایده ها در فضای شرکت شما مطرح شود حال هنگام ناهار یا صحبت با همکار و... تا اینکه این ایده ها با شما مطرح شود. خاصیت اصلی این ایده ها این است که انگیزه پیشبران درونی پشت آن قرار دارد. اما اینجا یک مشکل وجود دارد و آن شما هستید. شما به عنوان یک صادر کننده مجوز در سر راه تمام این ایده ها قرار دارید.

## مدیر، اولین تهدید می باشد

چه بسا بدون اینکه خود بخواهید تبدیل به مانعی برای جاری شدن این ایده ها شده اید. حال چه باید کرد؟ چگونه اینچنین تهدیدی را به فرصت تبدیل کنیم؟ شما به عنوان یک صادر کننده مجوز فقط کافیست که تسهیل کنید. در واقع :

## همفکری دات کام :

در صدور مجوزها، ارائه اختیارات و امضا کردن سخاوتمند باشید.

### تا می توانید مجوز صادر کنید

در این صورت می توان گفت تا حدود زیادی از تهدید خود به عنوان یک مدیر در مجموعه کاسته آید. این باعث می شود نقش شما نه به عنوان یک مانع یا کند کننده ماجرا بلکه به عنوان یک تسهیل گر شناخته شود. فرهنگ کاری سازمان های شما اجازه نمی دهد که بدون مجوز کاری انجام شود. حال شما برای کاهش تهدیدات این فرهنگ، فقط کافیست که به عنوان یک مدیر، سر راه قرار نگیرید. راه را باز کنید جاده را هموار سازید. این یکی از نقش های زیبای مدیریتی است. یعنی کمتر مدیریت کنید بلکه از سر راه پرسنل کنار روید. چرا که آنها همیشه انگیزه های زیادی برای رشد در کار خود دارند. و تنها دلیل محقق نشدن آمال آنها فقط شما بوده آید. انواع مجوز ها را صادر کنید. در این صورت بزرگترین نقش خود به عنوان یک مدیر را انجام داده آید. در این حالت موجی از انگیزه ها و ایده های جدید به عنوان تحقیق و توسعه در فضای شرکت شما جاری خواهد شد. با آنها همراه شوید و جلوی فرصتی را که برای تحرک شرکت و پرسنل ایجاد شده است نگیرید. در غیر اینصورت بعدها با زحمت زیادی مجبور به ایجاد همین تحرک در مجموعه خواهید شد. اما اکنون فرصت تحرک بوجود آمده کافیست که شما همراه شوید. موجهها را ببینید.

### تا می توانید اختیار صادر کنید

### تا می توانید سر راه قرار نگیرید.

حال چه فرصتی بهتر از این : تا می توانید مجوز صادر کنید. یعنی پرسنل شما را به عنوان کسی که تسهیل کننده کار است بشناسند و نه اینکه به عنوان کسی که برای ارائه هر مجوز زمان زیادی را تلف می کند. در این صورت شما به عنوان یک صادر کننده مجوز مدام در حال آزاد سازی انگیزه ها و علایق درونی افراد در مجموعه شرکت خود می باشید. این باعث می شود یک برد دو طرفه بوجود آید. از طرفی پرسنل در اندیشه همراستا سازی انگیزه های خود با کار خود می باشند و از طرفی شما را به عنوان یک تسهیل گر می شناسند و نه یک مانع! مسلما این افراد در زمینه های مورد علاقه خود همواره در حال

انگیزه های مختلفی برای انجام کارهای داوطلبانه وجود دارد

از طرفی بسیاری از کارها به شما وابسته خواهد شد.

ممکن است این نقش دلخواه شما نباشد چراکه فرصت تحلیل هر نوع درخواستی را ندارید و وقت زیادی از شما را می گیرد.

پس از مدتی پرسنل عادت می کنند و تقریبا برای هر کاری نظر شما را جویا می شوند. این باعث می شود که توانایی تصمیم گیری و حل مساله در شما تقویت شود و برعکس در پرسنل تحت مدیریت شما تضعیف شود. اگر کمی دقت کنید می بینید که بسیاری از مسائل را خود مجموعه قادر به حل آن می باشند.

## حرف بزنید!

### بیشتر از خودتان بگویید! بیشتر به اشتراک بگذارید!

**اشتراک خود با دیگران :** در شرکت شما چندین نفر کار می کنند. کارهای روزانه به خوبی پیش می رود. پرسنل وظایف خود را به خوبی می دانند. روابط کاری بین مدیران و پرسنل به خوبی تعریف شده است. هرگاه مشکلی در کار بوجود آید به شما مراجعه می کنند و با همکاری یکدیگر آنرا حل می کنید. وجهه شما به عنوان مدیر شرکت برای همه قابل قبول است. این باعث شده که مسئولیت های شما بیشتر شود چراکه نقش مهمی در حل و فصل مسائل شرکت دارید. رابطه شما با پرسنل در حوزه کاری تعریف شده است و به خوبی پیش می رود. به نظر می آید مرز بین کار و زندگی شخصی را کاملا جدا کرده اید و ایده های شخصی تان در مورد زندگی و مسائل پیرامون را در حوزه کاری دخالت نمی دهید. این باعث شده است همه شما را به عنوان فردی کاری و جدی بشناسند. روابط شما با بقیه کاملا تعریف شده است.

گاهی برخی افراد شرکت شما را ترک می کنند. این یک مساله طبیعی است چراکه آنها حق انتخاب دارند. گاهی دوست دارید دلیل ترک شرکت را بدانید اما تاکنون زیاد به آن توجه نکرده اید. از طرفی پرسنل شما رابطه ای جز کاری با شما ندارند. در واقع شما مسائل کاری را به خوبی رفع می نمایید اما هنگامی که از این حیطه خارج شوید، ارتباط فراقاری با پرسنل خود ندارید. شخصیت شما برای آنها تا حدود زیادی ناشناخته است و همینطور شخصیت آنها برای شما. این مساله کمی فضای شرکت را خسته کننده ساخته و باعث شده که گاهی پرسنل و حتی شما تمایلی برای حضور در شرکت نداشته باشید. راه حل چیست؟

### توصیه همفکری دات کام :

#### بیشتر خود را با دیگران به اشتراک بگذارید

در هر شرکتی بدنه ای از منابع انسانی آنرا به جلو می برند. منابع انسانی برخلاف ماشین ها دارای روح و زندگی می باشند. افکار، سبک زندگی و شرایط هر انسان بر روی سبک کار او هم تاثیر می گذارد. مدیر شرکت هم از این امر مستثنی نیست. لذا خواه ناخواه در فضای کاری هر شرکت و در کنار آن فضایی از روابط انسانی و گروه های غیر رسمی وجود دارد. فضای کاری رسمی و فضای کاری غیر رسمی بر روی یکدیگر تاثیر خواهند داشت. سعی کنید مقداری از رسمیت فضای کاری بکاهید و بخشهایی غیر رسمی از خود را با پرسنل به اشتراک بگذارید. این باعث می شود ابعادی از شخصیت شما و پرسنل بیشتر برایتان روشن شود و چه بسا در شرایط کاری مختلف به کمکتان بیاید.

#### بدنه اجتماعی شرکت خود را تقویت نمایید

این باعث می شود در شرایط ویژه کاری، شما و پرسنل بیشتر همدیگر را درک کرده و با انگیزه بیشتری کار کنید. برای نیل به این مسیر :

هرچند وقت یکبار جلساتی دوستانه و غیرکاری با پرسنل خود تشکیل دهید. در این جلسات به اندازه کافی وقت بگذارید و مشتاقانه گوش دهید و حرف بزنید. در این جلسات راحت باشید و انگار که با دوستان خود حرف می زنید سعی کنید از مسائل فراقاری زندگی و شخصیت خود و همچنین ایده ها و اندیشه های خود صحبت کنید.

اردوهای تفریحی برگزار کنید و در این فرصتها با پرسنل خود روابط دوستانه ای برقرار کنید.

از ابزارهای فناوری اطلاعات مانند sharepoint بهره بگیرید تا بتوانید شبکه های اجتماعی درون شرکت خود را برقرار سازید. در این حالت هر فرد یک وبلاگ خواهد داشت و در آن در مورد خود و اندیشه های خود می نویسد. شما هم وبلاگی برای خود ایجاد کنید و آنجا دوستانه بنویسید. آدرس آنرا به پرسنل ارائه دهید.

توجه داشته باشید که ابزارهای فناوری اطلاعات هم اکنون امکانی را فراهم ساخته که قبلا وجود نداشت. در این حالت شما می توانید با پرسنل خود ارتباط مستقیم برقرار کنید. و حتی با مشتریان خود. این باعث می شود از جریانات واقعی که در کسب و کار شما و در محدوده آن می گذرد مطلع باشید.

بیشتر در مورد خود و افکارتان صحبت کنید. گاهی مشکلات خود را با آنها در میان بگذارید. اشتراکات خود با پرسنل را بالا ببرید. این باعث می شود آنها به مرور شرکت خود را مانند خانواده خود ببینند و نسبت به آن تعهد داشته باشند. همینطور به آنها گوش فرا دهید و سعی کنید مشکلات شان را بشنوید و در صورت امکان کمک کنید. اینها همه بدنه اجتماعی شرکت شما را تقویت خواهد ساخت.

## نقش دهید!

طبق معمول همیشگی کارهایی را به پرسنل ارجاع می دهید. شما وظیفه یا فعالیت خاصی را به آنها واگذار می کنید و برایشان تشریح می کنید که چه چیزی از آنها می خواهید. آنها توجیه می شوند و انجام فعالیت و گذار شده را شروع می کنند. پس از مدت زمان خاصی کار را به شما تحویل می دهند. اما مشکلی که وجود دارد این است که کار انجام شده هنوز نیاز به اصلاح و تکمیل مجدد دارد. مجددا باید ابعاد کار را برای آنها توضیح دهید. احساس می کنید آنها نسبت به آنچه شما می خواهید توجیه نشده اند. در فکر فرو می روید که چگونه بتوانم آنها را توجیه کنم که چه می خواهم. اما باز هم انگار فاصله وجود دارد بین آنچه آنها انجام می دهند و آنچه شما می خواهید. بالاخره کار انجام می شود. اکنون باید مرحله بعدی کار را شروع کنید. مجددا باید نحوه انجام کار را برای آنان تشریح کنید و همان مراحل قبل مجددا طی شود تا به نتیجه برسید. این فرایند همواره شما را آزار می دهد. از طرفی ممکن است پرسنل را هم خسته کرده باشد. حال چاره چیست؟

به نظر می آید توضیحات و توجیهات مختلف شما برای پرسنل برای این است که شما فقط بخشی از کار را به آنها واگذار می کنید. در واقع شما تصویری از کل کار در نظر دارید اما فقط بخشی از کار را به آنها می سپارید. این باعث آزار طرفین می شود. چرا که آنها تصویر جامعی از کار در نظر ندارند و چه بسا دلیل انجام آن و اهداف مورد انتظار را نمی دانند. شما لزومی برای ارائه توضیح نمی بینید چونکه خود می دانید که چه می خواهید. اما این برای پرسنل کافی نیست. لازم است تصویر درستی از فعالیت انجام شده و فلسفه وجودی آن داشته باشد.

## پیشنهاد همفکری دات کام :

### به جای واگذاری وظیفه به افراد، به آنها نقش واگذار کنید

در اینجا لازم است تفاوت وظیفه و نقش بیشتر توضیح داده شود. نقش، بخشی از کار است که به تنهایی کامل است. یعنی فلسفه وجودی و اهداف خود را در درون خود دارد. نقش مانند انتظار کلی شما از فعالیت است. در نقش مراحل انجام کار کاملا روشن نیست اما انتظارات و دلیل آنها روشن است. نقش در ذات خود دارای شخصیت است. نقش روتین نیست بلکه انجام آن چالش پذیر است. نیاز به فکر کردن و خلاقیت دارد. در نقش به جای اینکه وظیفه ای مشخص را از فرد بخواهید، بخش با

معنی از کار را که دارای ابتدا و انتهای مشخص و دستاورد روشن است به فرد واگذار می کنید. در این حالت فرد می داند که هدف از کار چیست و نقش او در کجای پروژه یا فرایند قرار دارد. در اینجاست که به جای اینکه در مورد وظیفه مشخص خود بیاندیشد، در فکر این است که با چه روشی نقش واگذار شده را به نحوه خوبی انجام دهد. ممکن است در جاهایی خود تصمیم بگیرد که چگونه کار را انجام دهد. بدون اینکه شما دقیقا برایش توضیح دهید. چراکه نقش او معنی دارد. ابتدا و انتها دارد. دستاورد مشخص دارد و بخش با معنا از فرایند را تشکیل می دهد. اگر بخواهیم وظیفه را بخشی از فرایند در نظر بگیریم آنگاه می توان گفت نقش کمی قبل از آن شروع می شود و کمی بعد از پایان می یابد. یک پایان معنادار و با دستاورد مشخص. اهداف روشن دارد اما روش انجام کاملا روشنی ندارد. هنگامی که به افراد نقش واگذار می کنیم، انجام کار برای آنها معنای بیشتری خواهد داشت چراکه نقش خود را می دانند. در این حالت فرد فقط منتظر روش تعیین شده از طرف شما نیست بلکه خود نیز سعی خواهد کرد روشی برای انجام آن پیدا کند.

دقت کنید : واگذاری نقش به افراد به معنای رها کردن آنها نیست. نقش را به افراد واگذار کنید و همزمان اختیارات لازم و انعطاف عمل را به آنها دهید. اعتماد کنید اما آنها را رها نکنید چراکه انجام وظایف چالشی نیاز به راهنمایی و همیاری دارد. در اینجا شما وظیفه دیگری دارید :

## در انجام نقش به آنها یاری دهید

هنگامی که با چالش نقش خود روبرو می شوند در کنار آنها باشید و در رفع چالش به آنها یاری دهید. پس از مدتی آنها مهارت های حل مسائل را یاد خواهند گرفت و شما بازیگران ماهرانی خواهید داشت. دیگر مدام مجبور به توجیه آنها نخواهید بود. بلکه در هدایت آنها در نقش خود کمک خواهید کرد.

## پورتال برای تسهیل جریان ایده ها

موضوع بحث در مورد یک شرکت ساختمانی-عمرانی است. عمر شرکت در حدود ۸ سال است. در سال های ابتدایی شروع حدود ۵ نفر پرسنل داشته است. سالانه دو پروژه در شرکت اجرا شده است. پروژه های شرکت از کیفیت مطلوبی برخوردار است. این باعث شده است شرکت در چند سال اخیر بتواند سفارش پروژه های بزرگتری را از کارفرمایان دریافت نماید. تعداد پرسنل به حدود ۳۰ نفر افزایش یافته است. روال های کاری کماکان با کیفیت اجرا و کنترل می شود. پروژه های تحویل داده شده در زمان مناسب و مطابق نیازهای کارفرما است. می توان گفت که شرکت پروژه-محور می باشد و فعالیت ها و نیروهای خود را بر اساس پروژه های خود سازماندهی می کند.

**تجربیات پروژه :** برای هر پروژه جلسات داخلی مختلفی برگزار می شود. در خلال هر پروژه اطلاعات، اسناد و ایده های مختلفی جاری می باشد. سوالات و ابهامات مختلفی در خلال انجام پروژه برای دست اندرکاران ایجاد می شود که به مرور توسط سرپرستان و مدیران پروژه حل می شود. همواره تصمیمات مختلفی در هر پروژه اتخاذ می شود که با توجه به شرایط وقت دلایل توجیهی خاص خود را دارند. محصولات و موارد اولیه مختلفی برای پروژه انتخاب می شوند. کنترل های مختلفی صورت می گیرد. قسمت هایی از پروژه از همه مهمتر است که بیشتر به آن توجه می شود. وظایف و فعالیت های مختلفی برای افراد تعیین می شود. نقشه ها و اسناد پروژه دفعات مختلف ویرایش می شوند تا نهایی شوند. استعدادهای جدیدی ممکن است در پروژه یافت شوند. تا اینکه بالاخره پروژه به نحو مطلوبی پایان می یابد. تمامی مواردی که ذکر شد به صورت تجربه هایی درخواهد آمد که در پروژه های بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این تجربیات ارزش افزوده ای است که برای شرکت ایجاد شده است که به مرور زمان پخته تر و بالغ تر خواهند شد.

**دغدغه ثبت تجربیات پروژه :** پس از انجام پروژه های مختلف در شرکت و در کنار این موفقیت ها، دغدغه جدیدی برای مدیر شرکت ایجاد شده است. آنچه او را به فکر واداشته این است که در پروژه های جدید، به خوبی از تجربیات گذشته استفاده نمی شود. برخی از تجربیات به فراموشی سپرده می شود. هنگامی که افراد پروژه تغییر می کنند، تجربیات آنها هم به همراه آنها منتقل می شود. برخی از تصمیمات و انتخاب هایی که در پروژه های قبلی گرفته شده است، مشخص نیست به چه دلیلی بوده است. مدیر شرکت احساس می کند در پروژه های جدید مجبور به تکرار راه پیموده می باشد، در حالیکه می توانست از تجربه های قبلی بهتر استفاده کند. او آرزو می کند که ای کاش در پایان هر پروژه، علاوه بر محصول نهایی، در کنار آن مجموعه تجربیات، اسناد و اطلاعات مختلف پروژه هم حاصل می شد. آنگاه امکان استفاده از آن در پروژه های بعدی وجود داشت و همچنین امکان انتقال این تجربیات به افراد جدید در پروژه های جدید وجود داشت. آنگاه افراد جدید می توانند در کمترین زمان با پروژه جدید و فرهنگ کاری شرکت همراستا شوند. از طرفی می توان مطمئن بود که بخشی از تجربیات افراد با انتقال یا خروج آنها از پروژه از دست نخواهد رفت.

**دغدغه محیط کاری مشترک :** مساله دیگری که در پروژه ها برای مدیر شرکت دغدغه شده است، محیط کاری مشترک برای افراد درگیر در پروژه شده است. افراد مختلفی در پروژه ها درگیر هستند. محیط کاری این افراد لزوما یک جا نمی باشد. ممکن است برخی در دفتر کار کنند و برخی دیگر در کارگاه. اما آنها بر روی یک پروژه مشترک کار می کنند. طراحی و مهندسی در کارگاه صورت می گیرد و اجرا و کنترل در کارگاه. ارتباط تنگاتنگ بین کارگاه و دفتر کمک موثری به بهبود پروژه می نماید. برای ایجاد هماهنگی بیشتر جلسات مشترکی برگزار می شود و اطلاعات مختلف بروز می شود. از طریق مکاتبات و پست الکترونیک هم اطلاعات مختلفی رد و بدل می شود. سوال اینست که آیا می توان بستر مشترکی برای کار بر روی پروژه ایجاد نمود؟ به گونه ای که افراد در آن محیط بتوانند فارغ از محدودیت های زمانی و مکانی اطلاعات و دست آوردهای خود را به اشتراک بگذارند؟ اگر اینچنین بستری وجود داشته باشد آنگاه مسیر تبادل اطلاعات پروژه سرعت بیشتری خواهد یافت. افراد درگیر در پروژه به سرعت از آخرین اطلاعات و تغییرات پروژه مطلع خواهند شد.

**راه حل :** راه حل های مختلفی برای رفع نیازهای فوق وجود دارد. راه حلی که در اینجا پیشنهاد می شود استفاده از فناوری اطلاعات می باشد. نیازهای فوق قبلا وجود داشته است و همواره شرکت های فناوری در فکر یافتن راه حل برای آن بوده اند. برای این منظور محصولات و فناوری های مختلفی ایجاد شده است. برای انتخاب هر محصول باید هزینه و زمان لازم برای آنرا سنجید و سهولت کار با آن را بررسی نمود. یکی از فناوری های مناسب برای نیل به این هدف در زمان مناسب فناوری شیر پوینت متعلق به شرکت مایکروسافت می باشد.

## تکنولوژی پیشنهادی همفکری دات کام :

### ایجاد پورتال سازمانی با استفاده از فناوری Microsoft SharePoint

شیر پوینت یک محیط کاری مجازی ایجاد می کند. برای هر پروژه می توان یک سایت ویژه تشکیل داد. افراد دخیل در پروژه از طریق اینترنت و با استفاده از نام کاربری و کلمه عبور وارد محیط پورتال می شوند. در محیط پورتال ابزارهای آماده مختلفی برای مدیریت بهتر پروژه وجود دارد. در این محیط افراد مختلف درگیر در پروژه از آخرین اعلانات پروژه مطلع می شوند. می توانند نظرات خود را بیان کنند. می توانند سوالات خود را بیان کنند و پاسخ های آنرا دریافت کنند. می توانند تجربیات برتر پروژه را ببینند. طراحان می توانند نظر پیاده سازان را ببینند و بالعکس. آخرین تصمیمات پروژه و دلایل آن اعلام شود. اسناد مختلف پروژه ر این محیط ارائه می شود. آخرین نسخه اسناد در اختیار افراد مرتبط قرار می گیرد. همانطور که از نام آن پیداست محیطی برای اشتراک گذاری می باشد. در واقع شیر پوینت امکان کار مشترک فراهم می آورد. به این معنا که ارتباطات از حالت تک به تک بیرون آمده و به صورت جمعی مطرح می شود. موارد پروژه به اشتراک گذاشته می شود و تمامی افراد مرتبط با پروژه به

سرعت از آن مطلع می شوند. امکان کار بر روی اسناد پروژه در یک محیط مجازی مشترک فراهم آمده است (Shared Services). افراد درگیر در پروژه می توانند مسائل مختلف را در آن ثبت کنند و در معرض دید سایر افراد تیم پروژه قرار دهند. اطلاعات و تجربیات به سرعت تکثیر می شود. در عین حال تمامی این اطلاعات در سایت ثبت می شود. این کساله باعث می شود به مرور در خلال انجام پروژه، محتویات سایت غنی تر شود. به گونه ای که در پایان پروژه می توان به مجموعه ای ثبت شده و قابل استفاده از جریانات پروژه دست یافت. لذا در پروژه های بعدی امکان استفاده از آنها وجود خواهد داشت. خاصیت بزرگ آن همانا امکان ثبت و به اشتراک گذاری جریانات مختلف پروژه می باشد. با استفاده از این فناوری، در پایان هر پروژه می توان مجموعه ای از اطلاعات ارزشمند به رح زیر را دارا بود که در پروژه های بعدی قابل استفاده باشد :

- اعلانات مختلف پروژه در طول زمان
- سوالات و ابهامات مطرح شده و پاسخ های داده شده
- تجربیات و نظرات مختلف افراد
- اسناد و مدارک پروژه

حال در پروژه جدید کاربردهای زیر را می توان متصور بود :

- افراد جدید با مرور تجربیات ثبت شده گذشته در زمان کمتری با پروژه جدید و فرهنگ کاری سازمان همراستا می شوند
- با انواع تصمیمات اتخاذ شده در پروژه های قبلی آشنا می شوند و در صورت برخورد با سوالات جدید می توانند از آنها استفاده نمایند
- برای مشکلات مطرح شده در پروژه قبلی می توان راه کارهای جدید اتخاذ نمود
- فرم های پرکاربرد را در بخش اسناد پروژه قبلی یافت کنید و در پروژه جدید استفاده نمایید
- از افراد و تخصص هایشان مطلع شود

در محیط شیرپوینت هر فرد می تواند محیطی اختصاصی برای خود داشته باشد و در آنجا خود را معرفی نماید. در این صورت شما برای پروژه های جدید می توانید تیم های با تخصصهای مرتبط انتخاب کنید. در واقع شناخت بیشتری از افراد خواهید یافت و دسترسی شما به آنها راحت تر خواهد بود.

در پایان می توان گفت بستر شیرپوینت محیطی مجازی با امکانات مناسب برای انجام کارهای تیمی فارغ از زمان و مکان فراهم می آورد. وقایع مختلف پروژه در این محیط ثبت می شود و در معرض تحلیل دست اندرکاران قرار می گیرد.

## نامه به جای شما

**اثربخشی مکاتبات :** شما در یک سازمان بزرگ کار می کنید. این سازمان دارای شعبه های مختلفی در سراسر کشور می باشد. به علت گستردگی سازمان، امکان برگزاری جلسات و دیدارهای متعدد وجود ندارد، لذا برای انجام بسیاری از امور روزانه مکاتبات مختلف و متعددی در فضای سازمان و مابین شعبه های مختلف صورت می گیرد. واحدی که شما مدیریت آنرا بر عهده دارید هم متاثر از روال نامه نگاری اداری می باشد. محتوای مکاتبات عمدتاً مبنی بر اطلاع رسانی، هماهنگی جلسات، حل و فصل مسائل، پیگیری پروژه ها ، تشویق، اخطار و... می باشد.

قبلاً از اطرافیان خود شنیده بودید که هنگام مراجعه به یک سازمان چگونه در زنجیره مکاتبات اداری گرفتار شده اند و نهایتاً پس از مبادله مکاتبات متعدد و رفت و آمدهای زیاد مشکل آنها حل شده است. هم اکنون که از نزدیک روند مکاتبات اداری را بررسی می کنید و می خواهید قضاوت کنید، می بینید

که گاهی مکاتبات متعددی بین ستاد و شعبه صورت می گیرد اما نتیجه مناسبی اخذ نمی شود. در واقع خروجی مورد انتظار به سختی حاصل می شود. هنگام بررسی مکاتبات می بینید که برخی از آنها دارای سابقه گذشته می باشند و احتمالا همچنان ادامه خواهند داشت. هنگامی که یک مجموعه مکاتبات ادامه دار می شود نشانگر این است مشکلی وجود دارد که حل نشده است. از طرفی به علت حجم کارها و گستردگی سازمان راه حل جایگزین وجود ندارد. کماکان نامه نگاری مهمترین ابزار ایجاد هماهنگی و حل و فصل مسائل است. اما انگار مکاتبات اثر بخشی مورد انتظار خود را ندارند. گاهی مشاهده می کنید که حتی نامه هایی که از طرف مدیران ارشد سازمان هم صادر می شود اثر بخشی مورد انتظار خود را ندارند. و منجر به صدور نامه های پیرو و پیگیری های بعدی می باشد. ممکن است فکر کنید که دریافت کننده نامه در کار خود اهمال دارد. پس به سراغ او می روید و می بینید که او هم در کار خود جدی و پیگیر است. به فکر فرو می روید که اشکال کار کجاست؟ چرا باید برای هر نامه، پیگیری های متعدد صورت گیرد و هر نامه تبدیل به سلسله ای از مکاتبات متعدد می شود؟

## واقعیت این است که :

### اشکال در خود نامه نهفته است

با نگاهی در محتوای نامه های اداری متوجه می شویم که نواقصی در آنها نهفته است. به عنوان مثال در متن نامه، فقط موضوعی اطلاع رسانی شده است و یا صرفا مساله خاصی پیگیری شده است. در حالیکه فاقد ارائه راه حل پیشنهادی، دلایل توجیهی، اهداف مورد انتظار و یا سایر توضیحات تکمیلی می باشد. در واقع متن نامه دارای نوعی ابهام می باشد. این ابهام باعث برداشت های مختلف توسط خواننده نامه خواهد شد و لذا ممکن است نتیجه مورد انتظار اخذ نشود. به نظر می آید محتوای مکاتبات قبلا به درستی تحلیل نمی شود و همچنین ارتباط و هماهنگی با آن مکاتبات گذشته صورت نگرفته است. این مساله خصوصا در مکاتبات پیگیری کننده مشاهده می شود. در این مکاتبات عمدتا یک مساله خاص پیگیری شده است اما راه حل ارائه نشده است. برای افزایش اثر بخشی مکاتبات اداری توصیه می شود :

- اهداف مورد انتظار از نامه روشن باشد.
- دست آورد مورد انتظار به روشنی مشخص شود.
- دلایل توجیه اقدام ارائه شود
- سابقه اقدامات گذشته مشخص شود.
- راه حل های پیشنهادی در آن درج شود.
- تاریخ های مهم مانند شروع و پایان، سر رسید و... به درستی مشخص شود.
- افراد مرتبط با موضوع به همراه نحوه دسترسی به آنها مشخص شود.
- مکان های مرتبط دقیقا مشخص شود.
- سایت های اینترنتی مرتبط را معرفی کنید.
- سوالات و ابهامات احتمالی خواننده، پیش بینی شود و راه حل ارائه شود.
- برداشت های اشتباه احتمالی پیش بینی شود و جلوی آن گرفته شود.
- نحوه انجام کار درج شود.
- خود پیشبران باشد. نیازی به حضور شما در کنار آن نباشد

باید توجه کرد که یکی از نقایص نامه، offline بودن آن است. به این معنی که در صورت نیاز به توضیح بیشتر، شما در کنار نامه خود حضور نخواهید داشت و این باعث برداشت های آزاد خواهد شد. لذا بهتر است قبل از مکاتبه، خود را به جای خواننده قرار دهید و سوالات و برداشت های مختلف او را پیش بینی کنید و ترجیحا برای آنها راه حل ها یا پیشنهادات در متن نامه درج کنید. در واقع متن نامه

بتواند به تنهایی از خود دفاع کند و خاصیت خود پیشترانه داشته باشد. به گونه ای پیش بروید که نیاز به حضور شما در کنار نامه نباشد.

هنگامی یک نامه به درستی تحلیل شود آنگاه می توان امیدوار بود که در مسیر خود بتواند مشکلات و ابهامات را حل کند و نیازی به پیگیری های متعدد نداشته باشد. در صورت پیگیری آنگاه می توان دلایل اصلی عدم انجام کار را جویا شد و نه اینکه صرفا پیگیری شود یا اخطار داده شود. آنگاه که دلایل اصلی را متوجه شدیم می توانیم در مکاتبات پیگیری، راه حل های پیشنهادی جدید خود را ارائه دهیم.

## MBA در یک صفحه

به مدیریت به عنوان یک حرفه و مهارت توجه شود  
داشتن تخصص فنی لزوما مهارت مدیریت به همراه ندارد  
مهارت های مدیریت می تواند تحولات زیادی در بنگاه ایجاد کند  
در شرایط های بغرنج و پیچیده ، مهارت های مدیریتی بیشتر نیاز است  
با داشتن مهارت مدیریت می توان در بدترین وضعیت ها بهترین نتیجه ها را اخذ نمود  
روش بهتری برای انجام کارها وجود دارد

کسب و کار به مانند یک بدنه جاندار می ماند  
نیروی انسانی با ارزشترین منابع هر سازمان است  
فلسفه کسب و کار صرفا برای نفع شخصی نیست بلکه برای کسب نفع همگانی است  
هم مدیر باشید هم رهبر باشید

اکیدا به مشتری و نیازهایش توجه کنید

چشم انداز تعریف کنید

چالش تعریف کنید

روابط را برد-برد تعریف کنید

## به اشتراک بگذار

خود را ایده هایتان را اهدافتان را به اشتراک بگذارید! به همین سادگی!

این فواید زیادی دارد چرا که :

- یکبار آنرا مرور می کنید
- یکبار دیگر آنرا تحلیل می کنید
- آنرا بهتر می شناسید
- بازخورد می شنوید
- احساس بخشش دارید
- احساس همفکری دارید
- بازخورد می شنوید
- کاملتر می شود
- رشد می کنید ، رشد می کند ، شبکه می شوید ، شاخ و برگ پیدا می کند
- هنوز مالکیت آن از آن شماست حتی اگر دیگران هم استفاده کنند
- ایده شما بالغتر می شود
- واضح می شود ، روشن می شود
- باید دفاع کنید ، تکاپو خواهید داشت
- باید انجام دهید، حرکت خواهید داشت
- از اشتراک دیگران هم بهره مند می شوید
- ایده های مشابه پیرامون شما را می گیرند
- بی نظمی بوجود می آید، این بی نظمی در خدمت خلاقیت قرار می گیرد
- پازل کاملتر می شود، اطلاعات مرتبط همدیگر را پیدا می کنند، نتیجه های جدید استخراج می شود
- سینرژی می شود، نیروهای غیبی می آیند، دیگران هم می آیند
- اعلام کرده اید، بیشتر شما را می شناسند، راحت تر می شوید
- نقد می شوید، گوش می دهید، کامل تر می شوید
- دیالوگ می کنید، برخورد می شود
- نه می شنوید، دنبال راه حل های جدید می افتید
- رشد می کنید
- یک گام به جلو را طی می کنید
- روشن می شود، دیگر تاریک نیست، آنرا می بینید، آنرا می بینند
- به فکر فرو می روید، به فکر فرو می روند
- ثبت می شوید، در یاد می مانید
- برخی ها ممکن است حرکت کنند حتی اگر شما اطلاعی نداشته باشید

**پیشنیاز :** صبر، تحمل، پذیرش انتقاد، پذیرش محدودیت، جسارت

**کاربردها :** مدیران برای پرسنل، پرسنل برای مدیران، شرکت برای مشتریان، نظام پیشنهادات، ایده های جدید

## دانشبورد یکپارچه شرکت را تشکیل دهید

میز پذیرش کامل باشد

**دانشبورد یکپارچه :** شرکت شما دارای چندین بخش می باشد : فنی، فروش، تحقیق و توسعه، بازرگانی و... وظایف هر واحد به خوبی تعریف شده است و ارتباطات بین واحدها برقرار است. شما و سایر پرسنل هنگام مواجهه با یک مساله می توانید تشخیص دهید که مربوط به کدام واحد است چراکه با وظایف واحد ها آشنا هستید. تا اینجا همه چیز درست تعریف شده است. اما لازم است توجه داشته باشید که افراد خارج از شرکت شما با نحوه تقسیم وظایف داخل شرکت شما آشنا نمی باشند. یکی از مهمترین ارباب رجوعان شما مشتریان می باشند، چه مشتریان کنونی شما و چه مشتریان بالقوه شما در آینده. هنگامی که مشتری به شرکت شما مراجعه می کند، حال از طریق تلفن یا حضوری و یا از طریق سایت اینترنتی، ممکن است دچار سردرگمی شود چراکه به خوبی شما نمی داند وظایف واحد ها چگونه تعریف می شود. در حالتی که شرکت شما بزرگتر شده است ممکن است مشتری هنگام مراجعه به شرکت شما از این واحد به واحد دیگر ارجاع داده شود. باید دانست که این شما هستید که میدانید وظایف شرکت چگونه تعریف شده است و نه مشتری. برای جلوگیری از سردرگمی مشتری :

### همفکری دات کام :

#### برای شرکت خود دانشبورد یکپارچه تشکیل دهید

دانشبورد می تواند همان میز پذیرش باشد. مشتری هنگام مراجعه به شرکت به میز پذیرش مراجعه می کند. از میز پذیرش باید جواب تمام سوالهای خود را بگیرد. میز پذیرش باید توجیه و تکمیل باشد. به این معنا که تصویری یکپارچه، قابل فهم و ساده از شرکت نشان دهد. میز پذیرش در پیشانی شرکت و جلوی تمام پیچیدگی های شرکت ظاهر می شود و تصویری کامل و ساده از شرکت نشان می دهد. افرادی که شاغل در دانشبورد شرکت باید نماینده ای از تمام واحد های دیگر باشند و لذا مشتری هنگام مراجعه به شرکت باید با یک نفر و یا یک واحد یکپارچه روبرو باشد. لازم است افراد میز پذیرش که عمدتاً منشی های شرکت می باشند به صورت پیوسته نسبت به مسائل داخلی شرکت توجیه شوند. تا بتوانند پاسخ سوالات مشتری را بدون ارجاع وی به سایر واحد ها بدهند. دانشبورد : ۱-یکپارچه ۲-ساده ۳-کامل باشد. آنگاه می توان مطمئن بود که مشتری هنگام مراجعه به شرکت سردرگم نشده و پاسخ سوالات خود را خواهند گرفت.

وظیفه دیگر دانشبورد همانا واسطه واحدهای درونی شرکت و مشتریان می باشد به این معنا که از واحد ها مختلف به صورت مستقیم با مشتری تماس گرفته نخواهد شد بلکه از طریق دانشبورد شرکت این امر اتفاق خواهد افتاد. آنگاه سوالات مشابه از طرف چند واحد از مشتری پرسیده نخواهد شد. ( به عنوان مثال ممکن است آدرس مشتری از طرف واحد فنی برای نصب برنامه و واحد فروش برای ارسال فاکتور پرسیده شود) آنگاه مشتری هنگام مراجعه به شرکت راحت می باشد. برای داشتن یک دانشبورد یکپارچه لازم است :

- سعی در حل مشکل داشته باشند
- ارتباط مکرر با سایر واحد ها
- اطلاع رسانی به دانشبورد در مورد وقایع داخلی شرکت

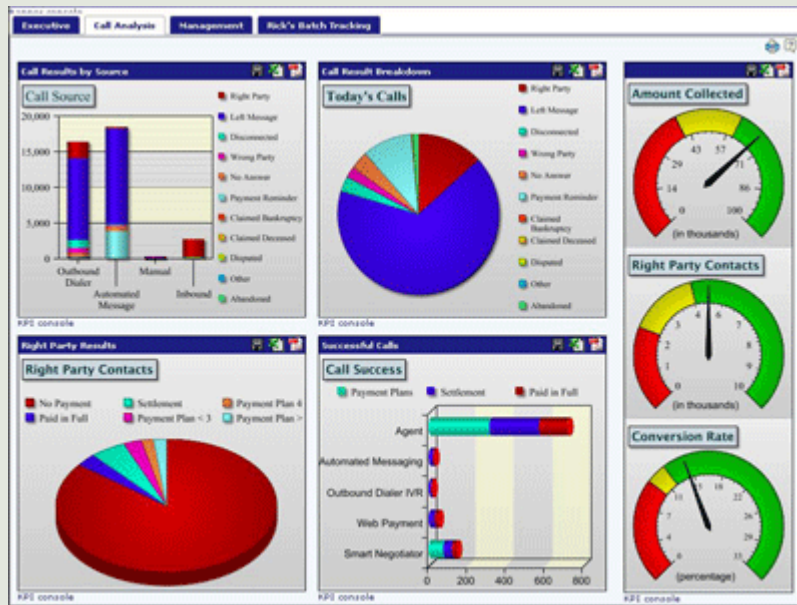
**نکته :** ابزارهای یکپارچه فناوری اطلاعات مانند سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می توانند کمک مفیدی به تشکیل دانشبورد یکپارچه دهند.

## آمپرسنج درست کنید

قبلا در مطلبی در مورد [لزام تصویر سازی](#) برای ایجاد تحرک در سازمان بحث شده است. هم اکنون ادامه :

۱. برای تصاویر شاخص اندازه گیری بسازید
۲. شاخص ها امکان پذیر اما چالش برانگیز باشند
۳. چندین شاخص را باهم ترکیب کنید
۴. وضعیت کنونی شاخص و فاصله با وضعیت ایده آل را اندازه گیری کنید
۵. فاصله ها را با آمپرسنج نشان دهید
۶. آمپرسنج ها را در فضای کسب و کار به نمایش گذارید

چرا؟ جذابیت دارد، انگیزه پیشرفت ایجاد می کند



سرنخ : نرم افزار کلیک ویو برای تحلیل آسان و نمایش داده های سازمان [www.qlikview.com](http://www.qlikview.com) و [www.nazmaranco.com](http://www.nazmaranco.com)

## تعقیب ایده (مربوط به بکج ایده ها)

ایده های بسیار جالبی در ذهن افراد جاری است. اگر ساز و کاری فراهم شود تا این ایده ها از ذهن افراد خارج شود و در فضای سازمان جاری شود، میتوان نتایج خوبی را ملاحظه نمود. برای اینکار می توان سازوکارهای متفاوتی در نظر گرفت : تعقیب بردهای کاغذی بر روی دیوار شرکت، صندوق ایده ها ... نکته مهم در اینجا همانا پیگیری trace این ایده ها است. یعنی سازوکاری فراهم شود تا تک تک این ایده ها به بحث گذاشته شود و تعهدی نسبت به پیگیری آن توسط مدیریت به وجود آید. این **پیگیری ضامن موفقیت و بهبود مستمر است.**

## الگوی رفع گیر پروژه - آزادسازی پروژه

**الگوی رفع گیر های پروژه :** بسیاری از موانع پروژه به این دلیل است که افراد به موانعی برخوردند که راه حلی برای آن متصور نیستند. این موانع در خاموشی به سر می برند و مدیر پروژه هم از آن بی اطلاع است. ویژگی موانع خاموش این است که کسی از وجود آن اطلاع ندارد. یعنی ممکن است افراد پروژه به آن برخوردند باشند اما نه آنها به عنوان مانع قبول داشته باشند و نه راه حلی برای آن متصور باشند. آنها حتی نمی دانند که باید آنها را با مدیر پروژه مطرح نمود. پس خودبخود باعث ایجاد تاخیر در پروژه می شود. مدیر پروژه باید به طور هوشمندانه ای تمام زوایای پروژه را تحت نظر داشته باشد. موانع و گیرهای خاموش را کشف کند و برای آنها راه حل ارائه دهد. کشف و حل این موانع برمی گردد به هوشمندی مدیر پروژه

**پیچ های کنترلی را شل کنید!** آسان بگیرید! ابهام را بپذیرید! تا توانایی های ناشناخته در پیرامون جمع شوند!

**مدیریت موانع پروژه :** گلوگاه های پروژه را تشخیص دهید! نقاط گیر را تشخیص دهید. موانع احتمالی را تشخیص دهید. برای آنها از قبل راه حل های ساده و کارا تعیین کنید. تا در هنگام مواجهه با گلوگاه، راه حل شما به سرعت وارد شود و جریان پروژه ادامه پیدا کند.