

بهبود اثربخشی مدیریت 'بام'

مترجم و گردآوری: بهروز دُری



مقدمه:

سازمانی را در بر خواهد داشت:

برای رسیدن به هر دو هدف فوق، باید الگوهای موجود فکری و رفتاری خود را تغییر داد. این کار آسانی نیست چون عادات طی زمان کسب می‌شوند، ماهیت و عظمت تمایل به تغییر نیز در افراد متفاوت است. در این مورد کنترل زمان قسمت اصلی فرآیند کلی مدیریت است.

مؤثرترین راه برای بهبود اثربخشی مدیریت تنها مرور و بررسی وقت‌گیرهای سنتی و مرسوم نیست. مطمئناً آنها در درک و اصلاح اثربخشی کل مدیریت جایگاهی دارند، ولی به دلایل بنیانی به سوء استفاده از وقت نمی‌پردازند. الگوی بام مجموعه‌ای از اجزاء مختلف را ارائه می‌نماید که به هر مدیری در نیل به عملکرد بهتر کمک می‌کند. درک این الگو مستلزم تحلیل هر جزء و سپس مطالعه روابط بین اجزاء مختلف است. اجزاء زیر خصوصیات اصلی الگوی "بام" را تشکیل می‌دهند.

- ۱- محیط ۲- تجربه ۳- ویژگی‌های شخصی ۴- آگاهی ۵- عمل ۶- عملکرد بهتر

۱- محیط

اکثر مشکلاتی را که مدیران با آنها روبرو هستند از عوامل محیطی بوجود می‌آیند. اصلاح محیط چندین مورد را در بر می‌گیرد اول شرایط موجود کار، یعنی میز، تلفن، مبلمان، مشتری، وسایل ساختمان، پول. در یک روز عادی همه این تسهیلات و وسایل بر شیوه استفاده از وقت تأثیر می‌گذارد. قبل از آنکه از وقت بهتر استفاده کنیم، باید شرایط محیط کار را بهتر بشناسیم چون اکثر وقت خود را در آنجا می‌گذرانیم.

عامل دوم محیط کار شرایط کلی سازمان است که در آن فعالیت‌های انجام می‌گیرد. یک سفارش معوقه نوعی فرصت از دست رفته است. فقدان کارکنان کلیدی و کاردان انجام کارهای یک سازمان تولیدی یا فروش را کند می‌کند. شرایط کلی سازمان که سازنده محیط کار است از جمله میزان صدا، گرد و غبار، دود و امواج دستگاهها، می‌تواند جو آرام و حاکم بر جلسه هیئت مدیره را تغییر دهد.

عامل دوم سازنده محیط کار ماهیت مردمی است که با آنها کار می‌کند. اثربخشی کلی هر مدیری به شیوه شناخت او از همکاران و کار با آنها بستگی دارد. فرایند تفویض کارها فقط زمانی مؤثر است که زیردستان قدرت در

چالش هر مدیر نه تنها بهبود عملکرد شخصی، بلکه نهایتاً اصلاح عملکرد سازمان است. این موضوع ساده‌ای نیست و همه می‌دانند که کار نیاز به وقت زیادی دارد. بنابر این تنظیم وقت برای انجام فعالیت‌ها بخش عمده‌ای از تمامی فرآیندهای مدیریت را تشکیل می‌دهد.

کتاب بهبود اثربخشی مدیریت «بام» ترجمه کتابی «TO Improve Management Effectiveness با اختصار "TIME"

می‌باشد. این کتاب مقدمتاً با سرگذشت یک مدیر بنام "ران هولند" آغاز می‌شود که دچار گرفتاری‌های روزمره کارهای مدیریتی است. بالاخره در پایان یک روز پس از بازگشتن از اداره تصمیم می‌گیرد به کارهای خود سر و سامانی بدهد. او به دنبال تغییر رفتار خود و تغییر رویه‌های اداری است. اولین اقدام را از شرکت در یک همایش بنام "بهبود اثربخشی مدیریت" یا "بام" آغاز می‌کند و...

این کتاب یک رویکرد علمی برای استفاده از اوقاتی که در اختیار مدیریت است و نیز تلاش برای بهبود اثربخشی مدیریت، ارائه می‌کند. از شما دعوت می‌شود به خلاصه‌ای از این کتاب توجه فرمایید.

سوء استفاده از زمان مدیریت: امور وقت‌گیر

برای بحث درباره مساله کنترل زمان باید اول به امور وقت‌گیر بنگریم. دو سوال ساده باید پاسخ داده شود: چگونه از وقت خود استفاده می‌کنیم؟ علت اتلاف وقت چیست؟ مروری بر امور وقت‌گیر الزاماً عادات بد را تغییر نمی‌دهد. طرحی باید بکار برد که بوسیله آن وقت‌های تلف شده طبقه‌بندی شوند. وقتی بدانید که امور وقت‌گیر روزهای شما را خراب می‌کند، میزان اثربخشی شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در موضع بهتری برای اصلاح عدم استفاده صحیح از وقت خود خواهید بود. آن وقت بهتر می‌توانید به هدف نهایی خود یعنی بهبود اثربخشی مدیریت "بام" برسید.

الگوی بام "بهبود اثربخشی مدیریت"

عملکرد شغلی هر مدیر به عواملی چون تحصیلات قبلی، آموزش، تجربه و تعدادی عوامل مربوط به کار وابستگی دارد. تلاش واقعی در هر برنامه کنترل زمان نه تنها بهبود مهارت‌های مدیریت فرد، بلکه نهایتاً عملکرد

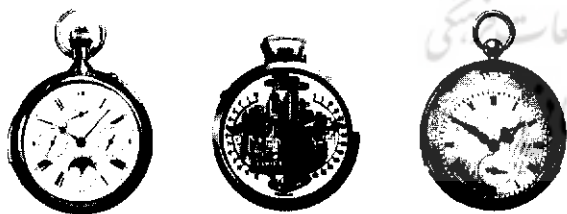
دیگری مهارت و تجربه ما را بسط دهد و به یک تجربه آموزشی جدید منجر گردد که قبل از آن غیرممکن می بود.

تجربه مهمتر از دانش می باشد چون دانش کاربردی است. بکارگیری دانش می تواند به کاربرد موثرتر وقت منجر گردد. مردمی که چند سال کار کرده اند یا کارهای مختلفی را در داخل یا خارج محیط کار انجام داده اند، معمولاً دانش گسترده تری دارند که غالباً اثربخشی آنها را بطور غیر منتظره ای تقویت می نماید. مثلاً یک مدیر امور اداری را در نظر بگیرید که در یک مرحله بحرانی از مذاکرات جمعی درگیر است. طی این مرحله از فرایند مذاکرات فشارهای زیادی بوجود آمده و جو شدید و نامناسبی ایجاد شد. به منظور کمک به طرفین برای حصول توافق، مذاکره کننده لازم دانست که فشار را از بین ببرد و این کار را با بیان یک شوخی انجام داد. هر دو طرف مذاکره موضع ملایم تری بخود گرفته و بسرعت توانستند به توافقی هابی دست یابند.

ماهیت تجربه هر کس بنیانی برای درک و شناخت شیوه استفاده از زمان را فراهم می نماید و به او کمک می کند تا از آن به بهترین وجهی استفاده کند. بنابراین تمام این عوامل به سابقه و تنوع مسئولیت، میزان و آموزش حرفه ای، نوع آموزش، تحصیلات و فعالیت های غیر شغلی می تواند بر نحوه استفاده از وقت تأثیر گذارد.

۳- خصوصیات فردی

مدیران به خاطر تفاوت های فردی خود مسائل را به شیوه های متفاوتی مورد بررسی قرار می دهند. یکی از منابع تفاوت در سبک مدیریت از تفاوت نگرش و شیوه های تفکر حاصل می شود. نگرش عبارتست از موضع فکری یا احساس فرد نسبت به یک واقعیت. بطور کلی، نگرش هر مدیری همان الگوی اقتصادی او می باشد نگرش ما آگاهانه یا ناآگاهانه از طریق تجربه کسب می گردد. میزان و شدت یک نگرش می تواند از بالاترین سطح تا صفر تغییر نماید و جهت آن مثبت یا منفی باشد.

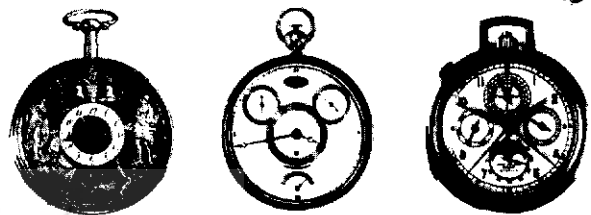


"انگیزش" میزان نیرویی است که هنگام انجام کار بروز می نماید. انگیزه هدایت کننده نیرو باید به عنوان یک هدف بیان گردد و با نیاز کارمندان شرکت کننده برای کسب آن هدف ارتباط داشته باشد.

"شخصیت" مجموعه تمام رفتارهایی است که هر فردی را از دیگری مشخص می کند. علایم خاصی برای مدیران، معاونان مفید است ولی بعضی دیگر را از انجام وظایف خود باز می دارد. معاونی که دارای شخصیت نامالایمی می باشد و دیگر معاونان را ناراحت و عصبی می کند، ممکن است نهایتاً از شغل خود برکنار یا منزوی گردد.

دست گرفتن انجام کارهای واگذار شده را داشته باشد. منبع اطلاعات و آگاهی یعنی سطوح بالای مدیریت، در صورتی اثربخش تر خواهد بود که کانال های ارتباطی برای انتقال اطلاعات از سطح بالای مدیریت به کارکنان سطح پایین برقرار باشد. بنابراین استفاده بهتر از زمان ارتباط بسیار نزدیکی با شخصیت مردمی دارد که هر روزه در اطراف ما هستند.

عامل دیگر محیط خانواده، با دوستان و فرهنگ است. زمینه های خانوادگی، دوستی و فرهنگی بر شیوه استفاده زمان تأثیر می گذارد، مثلاً فردی که ازدواج کرده و خانواده تشکیل داده است، ممکن است گاهی احتیاج داشته باشد وقت و نیروی خود را از اهداف سازمان به امور خانوادگی معطوف نماید. شیوه ایجاد تعادل در این مسئولیت ها فشارهای متناقض تحت تأثیر ارزشهای فرهنگی و انتظارات وابستگان نزدیک می باشد.



عامل پنجم محیط هوا و اوضاع و احوال آن است. هوا و اوضاع محیط می تواند بر استفاده از زمان به مفهوم عام آن تأثیر بگذارند و مشکلات جوی خاص می تواند مستقیماً فرآیندهای تولید، انتقال و دیگر فعالیت های تجاری را متوقف سازد.

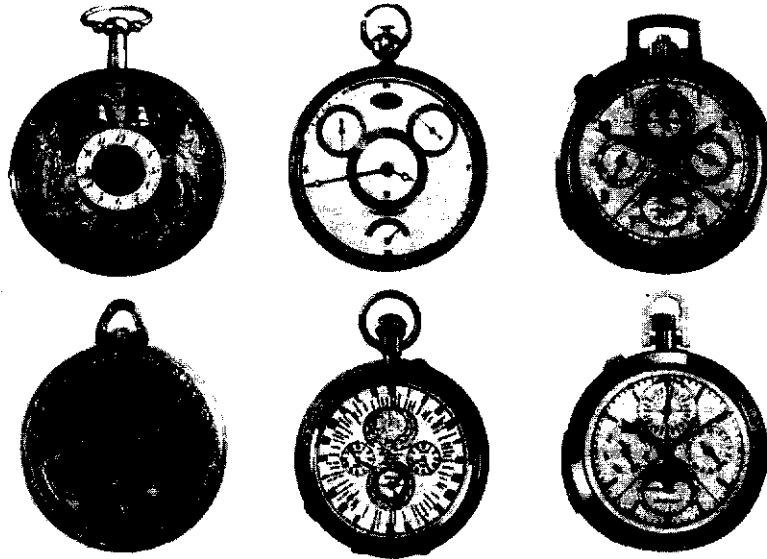
آخرین عامل محیطی که مورد بحث قرار می گیرد وسایل ارتباط جمعی است. وسایل ارتباط جمعی کنونی میزان بسیار زیادی از اطلاعات را با سرعتی غیر قابل تصور در اختیار مردم می گذارد. اخبار محلی، ملی، بین المللی پس از چند ثانیه به اطلاع همگان می رسد. سرعت انتقال اطلاعات، داده ها، تکنولوژی جدید و ابداعات دیگر هر سال افزایش می یابد. در اختیار قرار گرفتن اطلاعات و دانش بیشتر بطور قابل توجهی محیط زندگی ما را تحت تأثیر قرار می دهد.

به این ترتیب محیط تابعی است از محیط کار، شرایط سازمانی، همکاران، خانواده، دوستان و فرهنگ، آب و هوا، وسایل ارتباط جمعی.

۲- تجربه

"چرا او ترفیع گرفت ولی من نگرفتم؟ رئیس جواب داد چون او پنج سال تجربه دارد ولی شما فقط یک سال، یک پنجم او.

انسان مخلوقی با حافظه می باشد و قدرت بی نظیری در پیش بینی دارد. مهارت های مختلف ما برای تصور آینده با توجه به گذشته موثر هستند. در جریان زندگی، تحصیل و ارزیابی فعالیت هایمان، ایجاد و گسترش ابتکارات فنی و قوانین کلی را می آموزیم و بر اساس آنها عمل می کنیم. کسی که برای بار دوم به یک محل مسافرت می نماید بعضی از کارها را به صورت دیگری انجام می دهد چون در اولین سفر نکاتی را یاد گرفته و سفر دوم او بهتر طرح ریزی شده است. به احتمال قوی سفر سوم راحت تر خواهد بود، چون تجربه زیادتر می باشد. بالاخره حتی هنگام رشد و گسترش نیز در حال تجربه اندوزی هستیم. این تجربه و آزمایش می تواند بیش از هر نوع تکرار ساده



۶- عملکرد بهتر

منظور از عملکرد بهتر، عملکرد بهتر سازمانی است که حاصل تلاش بیشتر افراد در سازمان می‌باشد. هر کس در سطحی عمل می‌کند و به عنوان مدیر عملکرد بر اساس انجام کارهای خود و کسانی است که با ما یا برای ما کار می‌کنند.

عملکرد می‌تواند معانی زیادی داشته باشد. از نظر کارایی، مقایسه ستانده‌ها در برابر داده‌ها را گویند. مانند تعداد سفارشات گرفته شده در مقابل مقدار فروش روزانه این کار میزان کارایی حاصل را با صرف مقدار مشخصی تلاش اندازه‌گیری می‌کند. یک سازمان خوب بیش از تلاش انجام شده کارایی دارد.

اصطلاح دیگری که در ارتباط با عملکرد استفاده می‌شود اثربخشی است که برای اشاره به میزان موفقیت اهداف (نه هر هدفی بلکه اهداف مناسب) بکار می‌رود. این موضوع مفهوم با ارزشی می‌باشد چون یک سازمان اثربخش مجموعه‌ای از افراد است که اهداف مفیدی را در حالت منظمی کسب می‌نماید.

مقیاس‌های دیگری که برای اندازه‌گیری عملکرد بکار می‌رود عبارت است از سودآوری، سهم بازار، فروش. این موارد بسیار مهم هستند چون جنبه‌هایی از عملکرد سازمان را نشان می‌دهند.

روابط اجزاء

اجزاء هر الگو به شرح زیر با هم ارتباط پیدا می‌کنند: اول استفاده یا سوء استفاده از وقت تا حد زیادی یک کنش محیطی، تجربی و مربوط به خصوصیات شخصی است. بنابراین اگر بخواهیم از وقت خود بهتر استفاده نماییم باید محیط، تجربه و خصوصیات فردی را بشناسیم، مهمترین موارد اتلاف وقت عمدتاً محیطی، تجربی یا مربوط به خصوصیات فردی هستند. در نتیجه دانش جامع و کامل از محیط، تجربه و خصوصیت فردی به آگاهی از اجزاء منجر می‌شود. وقتی آگاه شدیم، می‌توانیم عمل کنیم. این عمل به اهداف نهایی، یعنی عملکرد بهتر می‌انجامد.

نمودار زیر اجزاء الگوی "بام" را بطور روشن واضح خلاصه می‌کند.

۴- آگاهی

آگاهی با هوشیاری و درک ارتباط دارد. انسان اطلاعات را در خود جمع‌آوری می‌کند. این اطلاعات را از طریق حواس خود، قدرت شنوایی و بینایی، تکلم، بویایی و لامسه بدست می‌آوریم. اطلاعات پیشین مرتباً از طریق حواس مختلف با کسب اطلاعات جدید با زمان تطابق می‌یابد اگر اطلاعات جدید با اطلاعات قبلی تطابق نماید نظرات ما تأیید می‌گردد و ما را به انجام کارهای خاص و امیدوارکننده‌ای تشویق می‌نماید.

اگر اطلاعاتی را که پیدا می‌کنیم با اعتقادات قبلی ما سازگار نباشد، توضیح و روشن‌گری آن نیاز به فردی دیگر یا استدلال خودمان دارد. احساس‌های ثابت و یکنواختی برای اقدام لازم است و هنگامیکه با اطلاعات گیج‌کننده و متناقضی روبرو هستیم، نمی‌توانیم به اقدام مناسبی دست بزنیم.

درک رابطه آگاهی با عملکرد شفلی صحیح، در ابتدا کمی مشکل است. مفهوم مهمی که باید به یاد داشته باشیم این است که ما نمی‌توانیم اقدام مناسبی انجام دهیم مگر آنکه از عوامل موثر بر انتخاب اعمال خود آگاه باشیم. آگاه شدن و توجه به آن جزئی از شغل هر فرد است.

۵- عمل

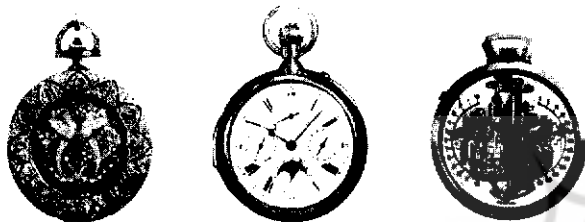
عمل تنها انجام یا گفتن موارد مختلف نیست، بلکه انجام و گفتن موارد صحیح است. اعمال صحیح کدام‌اند. اعمالی که پس از اقدام به عملکردی بهتر می‌انجامد؟ برای این هیچ جواب یا فرمولی ساخته و پرداخته وجود ندارد.

اعمال صحیح با انتظارات ذهنی شما از آنچه می‌خواهید انجام شود، هدایت می‌گردد. لحظه‌ای تأمل کنید آنچه را طی روز انجام می‌دهید، بررسی و مرور نمائید. به کارایی آنچه انجام می‌دهید کمی فکر کنید. قبل از گفتن یا انجام هر کاری میدانید چه اتفاقی خواهد افتاد و به نتایج آنی و دراز مدت آن چه خواهد بود؟ آنچه مهم است شناخت اعمالی است که احتمالاً موفقیت‌آمیز از بقیه می‌باشد. ولی بعضی از کارها اتلاف وقت است.

می‌گذارد. خصوصیات فردی و تجربه نیز سطح آگاهی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بیشتر اطلاعات مربوط به فرد و اشیاء دیگر از محیط اطراف بدست می‌آید. ما نه تنها در مورد محیط، بلکه درباره تجربه، خصوصیات فردی خود مطلع و آگاه هستیم.

عمل ما که جزء مهم و حساسی برای استفاده صحیح از وقت است حاصل آگاهی ما است. بدون آگاهی هیچ کاری انجام نمی‌شود و بهبودی نیز در امور بوجود نمی‌آید. باید به خاطر داشت که هدف اصلی، عمل «مناسب» است نه اقدام صرف، چون تلاش ما نهایتاً برای عملکرد بهتر می‌باشد و تا حد امکان می‌خواهیم که با عمل و کار بهبود بخشیم.

آخرین ارتباط بین عملکرد بهتر و محیط وجود دارد این موضوع، علیرغم سطح عملکرد بهتر به این دلیل است که با گذشت زمان نتایج حاصل جزئی از محیط خواهد شد و خطوط ناپیوسته نشانگر یک چرخش لازم است.



تمامی مطالب فوق در جلسات صبح روز همایش ارائه می‌شود. در خلال مباحث همایش ران هولند به ابعاد کارهای روزمره خود فکر می‌کند. هر از چندگاهی بعضی از مطالب برایش مهمتر جلوه می‌کند و او را به فکر فرو می‌برد. طبق برنامه همایش مطالب بعد از ظهر به امور وقت‌گیر و ارتباط آن با الگوی بام اختصاص دارد.

امور وقت‌گیر و الگوی بام

اموری که معمولاً وقت‌گیر بوده و بخشی از فعالیت‌های روزمره هر مدیر را به خود اختصاص می‌دهند عبارتست از:

- ۱- تماس با آشنایان ۲- جلسات غیر ضروری ۳- برخورد با مشکلات اتفاقی و بحران‌زا ۴- مشخص نبودن اهداف، اولویت‌ها و برنامه‌های روزانه ۵- تفویض اختیارات بی‌اثر ۶- کار بیش از حد در یک زمان ۷- ارتباطات مهم و نارسا ۸- تردید و دودلی در انجام امور ۹- ناتوانی در نه گفتن ۱۰- ناتمام گذاشتن کارها ۱۱- طفره رفتن از کارهای ضروری

هر یک از امور وقت‌گیر با یکی، و احتمالاً بیش از یکی از سه جزء الگو یعنی محیط، تجربه، خصوصیات فردی ارتباط دارد. ارزیابی عوامل این مجموعه و شیوه ارتباط امور وقت‌گیر با این عوامل نقطه شروع تغییر امور وقت‌گیر به اتخاذ تدابیری برای انجام کار بشرح زیر توسط سخنران در همایش "بام" برای حضار تشریح می‌شود.

"ازل، امور وقت‌گیر را با اجزاء مناسب الگوی بام مربوط کنید. سپس شیوه ارتباط آن را با عوامل موثر بر آن جزء به دقت ارزیابی کنید. اگر با طفره رفتن و طفره‌بندی آن به عنوان خصوصیات فردی وقت خود را تلف می‌کنید آنوقت می‌توانید با علل این طفره رفتن از طریق ارزیابی عواملی چون نگرش، انگیزش و شخصیت مبارزه نمایید."

مطالبی که تاکنون ارائه شد فشرده‌ای از بحث یک جلسه از همایش "بام" بود. آقای ران هولند به دقت مطالب را شنیده و از آنها یادداشت تهیه کرده است. بخش بعدی مباحث همایش به بررسی ابعاد الگو می‌پردازد. برای ساختن الگوی بام از مفهوم ابعاد استفاده می‌شود. ابعاد الگوی بام در سه زمینه ملاحظه می‌شوند.

۱- محل مراجعه تمامی نیازمندیها و اشیاء مورد نیاز در طول زمانی گذشته، حال، آینده

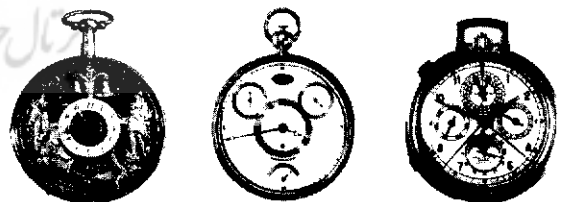
۲- میزان کنترل بعضی از امورات زندگی در یک دامنه کم تا زیاد

۳- تمرکز، که بطور مشخص فرد را به عنوان داخلی و خارجی تقسیم می‌کند. داخلی (فرد) و خارجی (محیط) منظور است.

روابط ابعاد و اجزاء

یک محفظه سه بعدی مطابق با شکل زیر شش جزء محیط، تجربه، خصوصیات فردی، آگاهی، عمل عملکرد بهتر- را در خود جای داده است. در این نمودار محیط در قسمت جلویی پایین و چپ محفظه قرار دارد محیط تنها موردی است که ما کنترل چندانی بر آن نداریم و نشانگر موارد یا اجزایی است که غالباً به گذشته مربوط می‌شود. اگر چه محیط را بیشتر بخاطر گذشته بیاد می‌آوریم، قسمتی از آن در زمان حال قرار دارد. تجربه نیز بطور کلی در گذشته قرار گرفته است ولی قسمت کمی از آن در زمان حال می‌باشد و گر چه تجربیات فراوانی در گذشته بدست آورده‌ایم، همیشه به قسمت کمی از آن متکی هستیم.

جزء خصوصیات فردی نیز باید به عنوان قسمتی از فرو مورد توجه قرار گیرد ولی ما بر آنچه این جزء را می‌سازد کنترل کمتری داریم. به همین دلیل آنرا در محدوده فرور قسمت جلوی جعبه قرار می‌دهیم. آنچه مربوط به انسان است به فرو در زمان حال نیز اشاره دارد چون خصوصیات فردی خود را در تمام اوقات نشان می‌دهیم آگاهی ما از خود محیط اطراف همیشه وجود دارد و ما کنترل زیادی بر آن داریم. آگاهی یک فرآیند ذهنی است بنابراین جزء وجود فرد محسوب می‌گردد. بر اساس این ویژگی‌ها جزء آگاهی در مرکز قسمت بالای جعبه و نزدیک عقب آن قرار می‌گیرد. چنین موضعی آگاهی را بر حسب سه بعد نشان می‌دهد.



عمل و عملکرد بهتر تنها اجزایی از الگو هستند که در آینده قرار می‌گیرند. آنها نشانگر اهداف می‌باشند و بوقوع پیوستن هردوی آنها از خواسته‌های ما است. عمل جزئی از فرد است. چون به آنچه انجام می‌دهیم گفته می‌شود. به همین دلیل در محدوده فرد قرار می‌گیرد.

اکنون که وضع شش جزء را مشخص نمودیم بهتر است روابط آنها را مورد بررسی قرار دهیم. خطوط مقاطع نمودار این روابط را نشان می‌دهد. اکنون با محیط شروع می‌کنیم که بر خصوصیات فردی، تجربه، میزان آگاهی ما تأثیر

نمودار زیر مهمترین موارد وقت‌گیر و تدابیر مربوط در قالب الگوی "بام" را نشان می‌دهد.

تدابیر بام

۱ - وقفه‌های تلفنی	۱ - استفاده معقول از تلفن
۲ - آشنایان	۲ - تنظیم وقت ملاقات کنندگان
۳ - جلسات غیرضروری	۳ - اداره جلسات
۴ - مدیریت بحران	۴ - انتظار حوادث غیر مترقبه
۵ - فقدان اهداف، اولویت‌ها و طرح‌های روزانه	۵ - هدف‌گذاری، و اولویت بندیها
۶ - میز بهم ریخته، بی‌نظمی فردی	۶ - منظم کردن محیط پیرامون خود.
۷ - تفویض اختیارات بی‌اثر	۷ - تفویض اختیار مؤثر
۸ - کار بیش از حد در یک زمان	۸ - زمان‌بندی فعالیت‌ها
۹ - ارتباطات مبهم و ناکافی	۹ - ارتباطات مؤثر
۱۰ - تردید و دودلی	۱۰ - اتخاذ تصمیم
۱۱ - طفره، تعلل	۱۱ - با انگیزه کار کردن
۱۲ - ناتوانی در نه گفتن	۱۲ - نه گفتن
۱۳ - ناتمام گذاشتن کارها	۱۳ - به اتمام رساندن وظایف
۱۴ - فقدان تأدیب نفس	۱۴ - پرورش تأدیب نفس

در خلال مباحث همایش هر یک از تدابیر یاد شده به تفصیل تشریح می‌گردند. به عنوان مثال در یکی از موارد وقت‌گیر تفویض اختیارات بی‌اثر باشد تدابیر مربوط به تفویض مؤثر اختیارات بشرح زیر توصیه می‌شوند.

- ۱ - وظایف و مسئولیت‌های زیردستان را به وضوح تعریف کنید.
- ۲ - اهداف، مقاصد خود را در ذهن داشته باشید
- ۳ - به زیردستان خود کمک کنید تا اهداف را برای خودشان مرور کنند. (اهداف به آنها تفهیم شود).
- ۴ - به زیردستان خود اختیار انجام کار داده و منابع تحقق اهداف را در اختیارشان بگذارید.
- ۵ - برای انجام کارهای خوب پاداش‌هایی در نظر بگیرید.
- ۶ - اطمینان حاصل کنید که بدرستی وظایف و مسئولیت‌های خود را می‌شناسید.
- ۷ - یک نمودار سازمانی تهیه نمایید.

مطابق با نمونه فوق هر یک از موارد اتلاف وقت را می‌توان با رعایت اعمال تدابیر ویژه عملکرد را بهبود بخشید. اگر در انجام امور به موردی برخورد کردید که در موارد یاد شده فوق وجود نداشت. منطق الگوی "بام" را در نظر گرفته و اجزای آن را ارزشیابی کنید. به مسائل مربوط به هر یک از اجزاء توجه کرده و موارد اتلاف کننده وقت را به عبارات ایجابی تبدیل نمایید. با بکار بردن تدابیر اتخاذ شده به ترتیب اقدام به بهبود عملکرد نمایید. طرق دستیابی به عملکرد بهتر و یا به عبارتی بهبود اثربخشی مدیریت "بام" آخرین بحث همایش یک روزه است که به عنوان جمع‌بندی و ارائه طرق اصلی برای تسین هدف همایش ارائه می‌شود.

"بطور خلاصه می‌توان از الگوی بام به عنوان وسیله‌ای برای اصلاح و استفاده از اوقات محدود بهره‌برداری نمود اول، شیوه استفاده از وقت خود را مشخص کنید. دوم امور وقت‌گیر را شناسایی کنید. سوم هر مورد وقت‌گیر را با یکی از سه جزء الگو مربوط سازید. چهارم شیوه ارتباط امور وقت‌گیر را با عوامل سازنده اجزاء مورد نظر ارزیابی کنید. ممکن است یکی از اجزاء خارج از عملکرد فرد، مربوط به گذشته و خارج از کنترل باشد در چنین شرایطی نباید تلاش زیادی برای اصلاح عدم استفاده صحیح از وقت کرد. برعکس، امور وقت‌گیر ممکن است با نکته‌ای ارتباط داشته باشد که مستقیماً به فرد در زمان حال مربوط باشد و کنترل زیادی بر آن اعمال می‌شود"

"بنابراین الگوی "بام" برای کمک به ارزیابی محل استفاده از تلاش فرد بسیار مهم و حساس است. بهر حال بیاد داشته باشید که هیچ‌کس نمی‌تواند در کسب کارآیی و اثربخشی صددرصد موفق گردد"

یادداشت‌های روزانه بام

در جلسه بعد از ظهر همایش "بام" چگونگی صرف وقت و در نهایت یادداشت‌های روزانه بام به عنوان مهمترین ابزارهای مشخص کننده حسن استفاده و یا سوء استفاده از زمان تشریح می‌گردد.

چگونگی درج یادداشت‌ها مطابق با دستورالعمل مندرج در فرم زیر تشریح می‌گردد.

یادداشت‌های روزانه در صورتی بسیار مفید است که اطلاعات را در طول روز ثبت نماید. به عبارت دیگر در یک ساعت و نیم باید چیزهایی که اتفاق افتاده است را بنویسید. اگر یادداشت‌ها در پایان روز نگاشته شوند از دقت بسیار کمتری برخوردار خواهند بود. در پایان روز برای تعیین اهمیت فعالیت‌های روزانه و ارزیابی این فعالیت‌ها باید حدود نیم ساعت وقت صرف کنید و ببینید که چه کاری درست بوده چه کاری غلط. همانگونه که ارزشیابی می‌کنید باید ایده‌هایی نیز برای چگونگی بهبود بخشیدن به عملکردتان بدست آورید. مواردی که موجب اتلاف وقت می‌شوند باید شناسایی شوند. در پایان روز نیز باید قادر باشید، با عنایت به درجه تحقق اهداف از پیش تعیین شده، فعالیت‌های خود را محک بزنید.

ممکن است فکر کنید که فعالیت‌های روز طولانی بود و نوشتن آنها وقت زیادی می‌گیرد. لیکن جمع‌آوری اطلاعات روزانه و ارزیابی آنها به شما کمک می‌کند موارد مهمی که موجب اتلاف وقت شده‌اند مشخص کنید. اگر در چند هفته این کار را تکرار کنید می‌توانید از چگونگی استفاده از وقتتان آگاه شده، موارد وقت‌گیر را شناسایی نموده و راه‌های بهبود عملکرد فردی و سازمانی را به طریق مقتضی انتخاب کنید.

چگونگی عملکرد و آغاز تدابیری برای "بام" در فعالیت‌های روزمره، موضوع جلسه بعدی همایش "بام" است.

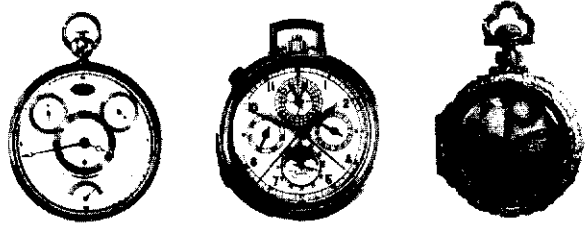
طریقی برای انجام عملیات: تدابیر بام

با توجه به الگوی معرفی شده و اجزاء آن می‌توان در عمل ضمن بکارگیری تدابیر "بام" با امور وقت‌گیر مقابله نمود. تدابیر "بام" تفسیرهای مثبتی از موارد وقت‌گیر خواهند داشت. به عنوان مثال با استفاده صحیح از تلفن می‌توان به نحو موثری در وقت صرفه‌جویی کرد. با ملاحظه هر مورد وقت‌گیر باید یک عمل مثبت را جایگزین یک عمل منفی نمود.

خوشحالم که توانستم یک سیستم زمان‌بندی بهتری برای انجام امورمان بوجود آوریم.

الگوی «بام» برای ران هولند چه کار کرد؟ هنگامی که او الگو را برای خوی و مشرب کاری‌اش بکار بست،

دریافت که بسیاری از موارد تلف‌کننده وقت به ویژگی‌های فردی او مربوط می‌شود. بعضی از موارد تلف‌کننده وقت جنبه‌های شخصی و بعضی دیگر ریشه نگرفتی داشتند. بعنوان مثال این الگو او را وادار کرد تا درباره جنبه‌های محیطی خود که می‌توان آنها را بهبود بخشید فکر کند. او بیاد آورد که می‌توانست از منشی‌اش بطور مؤثرتری استفاده کند. با فرستادن او به یک همایش مدیریت زمان، انگیزه او را برای حل مسائل اداری تحریک کرد. ایجاد نظام جدید برنامه‌ریزی از جمله نظرات او بود، ولی تا وقتی که ران مشکل را به او نگفته و او را در ارائه نظراتش برای حل مشکل تشویق نکرد کاری انجام نگرفت.



طریقی برای دستیابی به عملکرد بهتر: «بام»

ایده اصلی مطرح در این بخش خاطرنشان آن این نکته است که باید الگوی «بام» را برای تحقق عملکرد بهتر و شناسایی خودتان به عنوان یک مدیر موفق تمرین نمائید.

برای اینکه ببینید چگونه می‌توان الگوی «بام» را فهمید، سعی کنید به سئوالات زیر پاسخ دهید:

اولاً در فرآیند کلی بکارگیری الگوی «بام» از کجا شروع کردید؟ چند دقیقه‌ای تأمل کنید و سپس ببینید پاسخ شما تا چه حد با پاسخ ارائه شده توسط «ران هولند» تطبیق می‌کند.

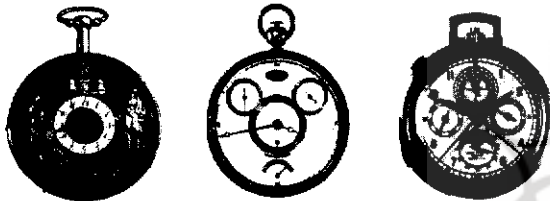
اولین چیزی که لازم بود بدانم درک روشن و واضحی از شش جزء الگوی «بام» بود به عبارت دیگر لازم بود محیط پیرامون خود، ویژگی فردی و تجربه خود را با نگاهی به عوامل خاصی که تشکیل دهنده این مؤلفه‌ها هستند، تشریح نمایم. باید عرض کنم که لازم است درک عملی از مفاهیم آگاهی عمل و عملکرد بهتر داشته باشم. هنگامی که الگو و چگونگی کارکرد آن را بفهمیم در مقامی هستیم که می‌توانیم آن را برای استفاده بهتر از اوقات خود استفاده کنیم.

از نظر منطقی سؤال بعدی اینست. قدم بعدی چیست؟ پاسخ خود را با پاسخ ارائه شده زیر مقایسه کنید. با نگاهی به نمودار و آنچه که فکر می‌کنم در این همایش آن رسیده‌ایم باید بگویم که از شیوه صحیح استفاده از وقت خود یا اتلاف آن باید آگاه باشیم. برای آگاه شدن لازم است یادداشت‌های روزانه «بام» را بکار بندیم. این یادداشت‌ها باید توجه ما را نسبت به رویه‌های خاصی که قبلاً اشاره کردیم معطوف نماید. هنگامی که یادداشت‌های روزانه بام را تجزیه و تحلیل می‌کنید می‌بینید که آن‌ها را به عنوان وسایلی برای شناسایی موارد وقت‌گیر مشخص زمان استفاده نمائید. قدم بعدی دسته‌بندی این موارد تلف‌کننده زمان مطابق با مؤلفه‌های الگو یعنی استفاده از محیط، و تجربه و ویژگی‌های فردی است. این موارد تلف‌کننده وقت می‌تواند به طور مشخص به عوامل درونی مؤلفه‌های نام برده شده مربوط شود.

نمودار زیر مسیری برای عملکرد بهتر را نشان می‌دهد. سیر منطقی مراحل مندرج در این مسیر شما را در دستیابی به عملکرد موثر که همانا بهره‌وری، اثربخشی، حصول اهداف مختلف، کسب درصد مناسبی از سهم بازار، رشد فروش و..... است کمک می‌کند.

ران هولند در سال بعد

پس از یک سال کارکردن با الگوی «بام» ران هولند برای لحظه‌ای به گذشته بازگشت. طی سال گذشته، من واقعاً الگوی «بام» را که در طول مباحث همایش آموخته‌ام مورد استفاده قرار دادم. این الگو مکانیزم موثری برای شناسایی موارد تلف‌کننده وقت و انجام پیشرفت محسوب می‌شود من



الگوی «بام» به ران هولند کمک کرد تا ویژگی‌های شخصی و محیطی خود را برای بررسی این که کدام یک قابل کنترل و بالطبع قابل اعمال مدیریت و کدام یک غیر قابل کنترل و بر این ترتیب ارزش کارکردن و پرداختن به آن‌ها را ندارند، مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. در این شرایط ران توانست چهار یا پنج نظریه جدید را در خطمشی کاری خود وارد کرده و اثربخشی آن را افزایش دهد. این تغییرات همراه با گرایش‌های بسیار مثبت‌تری در کار موجب تغییر سبک رهبری او شد و عملکرد مؤثر او بر عملکرد کل شرکت تأثیر گذاشت. (بررسی عملکرد مالی شرکت نشان داد که فروش و سود هر دو افزایش پیدا کرده‌اند.)

ران هولند اکنون کنترل بهتری بر خود و برنامه‌هایش نسبت به قبل از تشکیل همایش ارائه دهنده الگوی «بام» دارد. او زودتر از قبل وارد منزلش شده و قادر است وقت بیشتری را با اعضای خانواده خود صرف نموده و کارهای مورد علاقه خود را رسیدگی کند. بسیاری از این پیشرفت‌ها به این واقعیت باز می‌گردد که او یک روش جدید برای آزمایش خود، خطمشی کاری و ارتباطاتش در درون سازمان آموخته است. با صبر و حوصله، آزمایش دقیق برخوایسته از برنامه «بام» بینش‌هایی به او داد که آنها را در زندگی خود بکار گرفت و همراه با کارمندانش در محیط اداری تمرین کرد. اثر این حرکت در نهایت یک سال بعد کاملاً ارزش و اثر مثبت خود را نشان داد. الگوی «بام» برای هولند بسیار مفید واقع شد و برای شما می‌تواند مفید باشد.