

۳ دلیل ناکارآمدی مدیران کاری



واژه مدیران کاری برای توصیف آن دسته از مدیرانی استفاده می‌شود که نه تنها تیم را هدایت می‌کنند و کارسپاری می‌کنند، بلکه آستین‌های خود را نیز بالا می‌زنند و وارد گود می‌شوند تا کارها را به پایان برسانند. این امر در بسیاری از سازمان‌ها اتفاق می‌افتد؛ خصوصاً در سازمان‌های کوچک با منابع محدود یا سازمان‌های بزرگی که به عملگرا بودن مدیران خود افتخار می‌کنند.

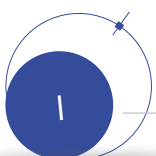
در بعضی از سازمان‌ها، باوری وجود دارد که می‌گوید: «هیچ‌کسی آنقدر خوب و ویژه نیست که نشود کار او را اشتراکی انجام داد». این باور باعث می‌شود که مدیران کاری فکر کنند که می‌توان هزینه‌های غیرضروری سرپرست را کاهش داد، اما از این نکته غافل‌اند که این رویکرد نقش مدیریت را به شدت تضعیف می‌کند.

طبیعتاً هیچ‌کس از دیدن وضعیتی که در آن یک مدیر درحال استراحت و تیم او در حال سخت‌کوشی و جان‌کندن باشد، لذت نمی‌برد! اما کارکردن به روش مدیران کاری هم راه‌حل مناسبی نیست؛ چرا که اگر مدیران زمان خود را صرف انجام کارهای مربوط به اعضای تیم‌شان کنند، از اصلی‌ترین وظایف و مأموریت‌های خود باز می‌مانند. وظایفی مانند: هدایت، نظارت، رهبری، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد تیم.

در رابطه با مدیران کاری و نحوه مدیریت‌شان، سه مشکل اساسی وجود دارد:

مشکل ۱: سطحی انجام دادن کارها

هنگامی که مدیران همزمان با مسئولیت هدایت تیم، کارهای دیگری را انجام می‌دهند و مسئول تحویل آن کارها هستند، خطر «سطحی انجام دادن کارها» پیش می‌آید.



وقتی همزمان از مدیران خود انتظار داشته باشید که درکنار اصلی‌ترین وظایف خود که شامل هدایت تیم و همکاری با سایر تیم‌ها می‌شود، نقش طراح مکمل، نماینده فروش یا مهندس تولید را نیز ایفا کنند، طبیعی است که این تعدد کارها باعث خواهد شد که به بسیاری از آنها با عمق کمتری بپردازند.

به‌عنوان مثال، اگر مدیران کاری وظایف مدیریتی‌شان را اولویت اول خود قرار دهند، برای پاسخ به نیازهای مشتری کند خواهند بود و ممکن است ضرب‌الاجل‌ها را از دست بدهند، یا در اجرای یک پروژه شکست بخورند زیرا تمرکزشان بر قسمت‌های دیگر بوده است.

از طرف دیگر، مدیران کاری‌ای که بخواهند از تیم خود در حوزه تعهدات فردی محول شده به آنها حمایت کنند نیز، از نظر مالی با تأثیر منفی مواجه می‌شوند چرا که معمولاً برای اجرای موفق پروژه‌ها بیشتر تشویق می‌شوند تا توسعه تیم‌شان.

مشکل ۲: در دسترس نبودن همیشگی!

کارمندان اغلب اوقات احساس می‌کنند که فعالیت‌شان از سوی مدیران کاری نادیده گرفته می‌شود، یا از طرف این مدیران حمایت نمی‌شوند؛ زیرا مدیران کاری اغلب توسط پروژه‌های عملی خود غرق شده‌اند و معمولاً از ایده‌های جدیدی که توسط کارمندان به آنها ارائه می‌شود استقبال نمی‌کنند چرا که به‌خاطر حجم کاری بالا، بیشتر بر بازده تمرکز دارند.

مدیران کاری اغلب، نسبت به تیم‌شان اعتماد کافی ندارند و از زاویه دید کارمندان نیز، این مدیران علیرغم دانش و تجربه احتمالی، به عنوان مقام بالادستی قابل اعتماد نیستند چرا که اعتبار ثابت و جاافتاده‌ای در سازمان ندارند و معمولاً نمی‌توانند مدافعان خوبی برای کارمندان خود باشند.

مشکل ۳: فرسودگی کاری

فعالیت‌های یک مدیر کاری که در نقش‌های متفاوت خدمت‌رسانی می‌کند، ممکن است خیلی بهره‌ورانه به نظر برسد؛ اما حقیقت این است که حجم کاری بالا، موجب فرسودگی زودتر و سریعتر مدیران می‌شود. فرسودگی مدیر را پرشتاب می‌کند. عادت اشتباهی که خیلی از مدیران کاری دارند این است که در طول روز، به مسائل مربوط به مدیریت تیم‌شان می‌پردازند و بعد از زمان کاری، پروژه‌های شخصی و فردی خود را پی می‌گیرند، غافل از اینکه این تلاش بیش از حد توان، شتاب فرسودگی کاری را در آنها افزایش می‌دهند.

این حجم بالای کار، علاوه بر اینکه قطعاً ناپایدار است، باعث می‌شود که اثربخشی کلی تیم و مدیر نیز کاهش پیدا کند و بدیهی است که نبود پایداری و ثبات، نوید دهنده عدم رشد سازمانی پایدار و عدم وجود فرهنگ سازمانی سالم است.

علاوه بر سه موردی که به آنها اشاره شد، از آنجایی که رهبران سازمان، غالباً مدیران کاری را به عنوان رهبران ثانوی در نظر می‌گیرند، معمولاً این مدیران، آموزش کافی برای توسعه و مربی‌گری را دریافت نمی‌کنند.

این مدیران معمولاً اعتبار کمتری دارند و زمانی که مشکلی را مطرح می‌کنند، کمتر می‌توانند برای منابع درخواست بدهند، یا رویکرد جدیدی را برای چالش‌های کسب و کار پیشنهاد بدهند. این اتفاقات از آنجا ناشی می‌شود که این مدیران کاملاً درگیر وظایف روزانه خود هستند و ترجیح می‌دهند خودشان را وقف وظایف کنند تا به عنوان یک مدیر واقعی و وظیفه‌گرا شناخته شوند.

حل مشکل با تغییر ذهنیت‌ها:

این باور که مدیران کاری تأثیرگذارتر هستند و با تیم‌شان بهتر ارتباط برقرار می‌کنند قابل قبول نیست؛ زیرا آنها زمان زیادی را برای حمایت از تیم کاری خود ندارند.

اعتماد به مدیران کاری در واقع بر این واقعیت که با کمبود نیرو مواجه‌ایم سرپوش می‌گذارد. شاید سازمان واقعاً به نیروی بیشتری نیاز دارد، اما از آنجایی که مدیران کاری این خلاء را پر می‌کنند نیاز به تعداد صحیح نیروی کار نادیده گرفته می‌شود.

اگر سازمان شما بر مدیران کاری متکی است، با فکرکردن به پرسش‌های زیر، تغییر ذهنیت را امتحان کنید:

اگر شما مدیران چند وظیفه‌ای که امروز دارید را نداشتید، برای جایگزینی چه نوعی از نیروی انسانی را نیاز داشتید؟ آن نیروها باید چه توانایی‌ها و مهارت‌هایی داشته باشند؟ اگر نقش خاصی در سازمان بین سایر افراد توزیع می‌شد، مشکل مزمونی در سازمان تسکین پیدا می‌کرد؟

همچنین نیازهای جاری خود به منابع انسانی برای رشدی که در آینده مد نظر دارید را نیز بازبینی کنید. برای پاسخگویی به نیازهای آینده، چه تعداد نیرو را باید استخدام کنید و آموزش دهید؟ آیا این اعداد تصدیق می‌کند که به یک مدیر تمام وقت نیاز دارید؟ اگر جواب مثبت است، شما نقش یک مدیریت موفق و بهره‌ور را چگونه تعریف می‌کنید؟ از نظر شما مهارت‌هایی که یک آدم تازه‌وارد در این نقش نیاز دارد چیست؟

زمانی که به این پرسش‌ها توجه کنید، ذهنتان شروع می‌کند به بررسی اینکه آیا گزینه‌هایی برای این موقعیت دارد یا خیر؟ چه کسی می‌تواند طی یک یا دو سال در این موقعیت شغلی قرار بگیرد؟

ساختار یک سازمان را تجسم کنید که به همه افراد اجازه رشدی که شما می‌خواهید را می‌دهد و سپس برنامه‌ریزی کنید که آن را به واقعیت تبدیل کنید.

اگر مدیریت و سرپرستی را دو نقش متفاوت در نظر بگیریم، مدیران کاری اغلب موظف شده‌اند که نقش سرپرستی را ایفا کنند. یعنی یک‌سری فعالیت‌های کسب‌وکار با دامنه‌ای از مسئولیت‌های اضافی.

در مجموع اگر ما مدل ذهنی متناسبی برای پاسخگویی به پرسش «مدیریت چیست؟» داشته باشیم، می‌توانیم لیستی جامع از مسئولیت‌های یک مدیر تهیه کنیم که افراد بتوانند فاصله خود را با مدیریت واقعی برآورد کنند و به مرور این فاصله را پر کنند. در حالی که درک نادرست ما از مدیریت می‌تواند باعث کاهش استانداردهای مدیریتی‌مان شود. بیایید به این سمت حرکت کنیم که مدیران مشغول فعالیت‌هایی بشوند که قرار است انجام دهند: مدیریت تیم‌شان.

Entrepreneur

Andrea Olson

February 04, 2022

Why Working Managers Don't Work