

## زمان مدیریت: چه کسی میمون را در اختیار دارد؟

می‌خواهیم زمان مدیریت را بررسی کنیم، به همین منظور ابتدا سه نوع مختلف از این زمان را که با آن سروکار داریم معرفی می‌کنیم:

زمان «رئیس تحمیل»: زمانی که صرف انجام امور درخواستی رئیس می‌شود و در صورتی که مدیر آن‌ها را نادیده بگیرد، به سرعت بازخواست می‌شود.

زمان «مجموعه تحمیل»: زمانی که صرف انجام کارهای درخواستی همکاران و پشتیبانی فعال از آنان می‌شود. نادیده گرفتن این درخواست‌ها نیز، مجازاتی دربر خواهد داشت، اما همیشه سریع و مستقیم نیست.

زمان «خود تحمیل»: زمانی که صرف کارهایی می‌شود که از خود مدیر سرچشمه می‌گیرد و با آن‌ها موافق است. بخش مهمی از این زمان را زیردستان صرف می‌کنند و زمان «زیردست تحمیل» نام می‌گیرد. در نهایت، زمان باقی‌مانده برای خود مدیر است و زمان «اختیاری» نام می‌گیرد. زمان «خود تحمیل»، مجازاتی دربر نخواهد داشت.

از آنجایی که مدیران نمی‌توانند خواسته‌های تحمیل‌شده‌ی رؤسا و مجموعه را سرهم‌بندی کنند؛ پس زمان «خود تحمیل»، حوزه‌ی اصلی نگرانی آن‌ها خواهد بود. مدیران باید قسمت اختیاری زمان «خود تحمیل» را با حداقل سازی و رهایی یافتن از زیردستان، گسترش دهند. آنگاه می‌توانند زمان بیشتری برای کنترل بهتر فعالیت‌های «رئیس تحمیل» و «مجموعه تحمیل» داشته باشند؛ اما چگونه؟

### میمون کجاست؟

تصور کنید که مدیر در حال قدم زدن در سالن است و متوجه می‌شود که یکی از زیردستانش، به سمت او می‌آید. وقتی به یکدیگر می‌رسند، زیردست می‌گوید: "صبح به خیر. راستی ما به مشکلی برخوردیم. ببینید...". همان‌طور که او ادامه می‌دهد، مدیر در این مشکل متوجه دو خصیصه می‌شود که در همه‌ی مسائلی که زیردستانش برای او می‌آورند مشترک است. به این صورت که مدیر، نخست، به اندازه‌ی کافی آگاهی داشت که بتواند مشکل را متوجه شود، دوم، اما آگاهی‌اش به اندازه‌ی نبود که بتواند آن‌گونه که از او انتظار می‌رود، بی‌درنگ پاسخ دهد. سرانجام مدیر گفت: "خوشحالم که این مسئله را مطرح کردی، اما الان عجله دارم. اجازه بدهید درباره‌ی آن فکر کنم و بعداً شما را در جریان بگذارم."

بگذارید آنچه اتفاق افتاد را تحلیل کنیم. قبل از اینکه این دو یکدیگر را ملاقات کنند، «میمون» بر پشت چه کسی بود؟ زیردست. بعد از اینکه از هم جدا شدند، چه کسی «میمون» را بر پشت داشت؟ مدیر. زمان «زیردست تحمیل» فرصتی ایجاد می‌کند تا میمون، با موفقیت از پشت زیردست به

پشت مافوق بپرد و این سواری گرفتن از مدیر تا زمانی که میمون به صاحب مناسب خود برای نگهداری و تغذیه نرسد، تمام نمی‌شود.

خودتان را در جایگاه این مدیر قرار دهید، با این حرکت، در حقیقت شما اجازه داده‌اید که میمونی از پشت زیردستان به پشت شما منتقل شود و هم‌اکنون، شما هستید که برای زیردستان کار می‌کنید.

به یاد داشته باشید که باید به اندازه‌ی مناسب، میمون‌ها را بپذیرید و گرنه فرصت کافی برای کنترل شغل واقعی‌تان نخواهید داشت. برآورده کردن فرمان‌های رئیس و یاری رساندن به همکاران است که نتایج کسب‌وکار را حاصل می‌کند.

حال باید پرسید چگونه از انباشته شدن میمون‌ها جلوگیری کنیم؟

### 1. ملاقاتی برای معامله با میمون‌ها ترتیب دهید

از بحث با میمون‌ها در هر کاری دوری کنید. برای مثال، هنگامی که در سالن از کنار زیردست خود عبور می‌کنید، در آن لحظه، جدیت کافی را برای برخورد با مسئله نخواهید داشت؛ بنابراین، ملاقاتی را برنامه‌ریزی کنید تا درباره‌ی آن صحبت کنید.

### 2. حد و حدود اختیار عمل را مشخص کنید

کارکنان شما برای بر عهده گرفتن مشکلات کاری، در یکی از پنج سطح اختیار عمل قرار می‌گیرند: الف) تا وقتی که به آن‌ها گفته نشده است، کاری نکنند.

ب) بپرسند که چه کاری باید انجام دهند.

پ) کاری را پیشنهاد دهند و سپس با اجازه‌ی شما آن را اجرا کنند.

ت) فعالیت مستقلی انجام دهند، اما بدون درنگ شما را در جریان بگذارند.

ث) فعالیت مستقلی انجام دهند و شما را با روندی منظم در جریان امور قرار دهند.

وقتی یکی از زیردستان مشکلی را نزد شما می‌آورد، از استفاده کردن از سطوح الف و ب، خودداری کنید. سطوح پ، ت و ث را برای او مشخص و بر سر آن توافق کنید.

### 3. بر سر مکان و زمان مراجعه‌ی بعدی توافق کنید

بعد از اینکه درباره‌ی روند تصمیم گرفتید، زمان و مکانی را مشخص کنید که کارمند به شما درباره‌ی روند پیشروی کارها گزارش دهد.

#### 4. انگیزه‌هایتان را بررسی کنید

بعضی مدیران، نگران این موضوع اند که با تشویق کارکنان برای ابتکارات بیشتر، ضعیف‌تر و آسیب‌پذیرتر به نظر برسند و کمتر مفید باشند.

در حقیقت بزرگ‌ترین عاملی که باعث می‌شود مدیران نتوانند از دریافت میمون‌ها خودداری کنند، همین موضوع است؛ اما باید بدانید که با ادامه‌ی این روند، باعث از بین رفتن زمان اختیاری خود می‌شوید و نه‌تنها از عهده‌ی نگهداری از میمون‌ها بر نمی‌آیید بلکه ممکن است به وظایف اصلی‌تان نیز آسیبی وارد کنید.

فرض کنید پایان وقت کاری آخرین روز هفته است و کارکنان شما پشت در اتاق منتظر هستند تا روند کار را از شما پیگیری کنند. تصور کنید آنان در مدتی که بیرون ایستاده‌اند در مورد شما چه می‌گویند: "عجب تأخیری! او حتی نمی‌تواند تصمیم بگیرد. چگونه کسی که حتی نمی‌تواند تصمیم بگیرد، به این جایگاه در سازمان می‌رسد؟"

پس بهتر است امنیت درونی را در خودتان پرورش دهید تا به شما اجازه دهد از کنترل مستقیم کارکنانتان چشم‌پوشی کنید و در عوض، از رشد آن‌ها حمایت کنید.

#### 5. مهارت‌های کارکنان را پرورش دهید

کارمندان سعی می‌کنند از پذیرفتن میمون‌ها شانه خالی کنند، چراکه تمایل و توانایی کافی برای آن‌ها ندارند. به کارمندان کمک کنید تا مهارت‌های حل مسئله خود را پرورش دهند. شاید در ابتدا، بیشتر از زمانی که خودتان کار را بر عهده بگیرید زمان مصرف شود، اما در بلندمدت، زمانتان حفظ خواهد شد.

اگر زمان را در کل مجموعه در نظر بگیرید، با این کار در حقیقت آن کارمند در زمان «رئیس تحمیل» خود، در حال پیگیری کار است و زمان‌های اختیاری در کل مجموعه افزایش یافته است که این امر به مدیریت کارها در همه‌ی بخش‌ها کمک می‌کند.

#### 6. اعتماد را گسترش دهید

پرورش اختیار عمل در کارکنان، به رابطه‌ای پر از اعتماد بین شما و زیردستان نیاز دارد. اگر آن‌ها از شکست بترسند، به آوردن میمون‌ها ادامه خواهند داد و از حل مشکل، سر باز می‌زنند. برای افزایش اعتماد، به این نکته تأکید کنید که اشتباه کردن مشکلی ایجاد نخواهد کرد.