پیشنهاد ۵ مدیر مهم پیشنهادهای تازه برای مدیریت زمان در سه‌ماهه‌ی آینده؛ از تقسیم وظایف تا جلسه‌های کوتاه‌تر

نگاه تازه به مدیریت زمان در سه‌ماهه‌ی آینده با ۵ پیشنهاد عملی برای کاهش جلسه‌ها، تفویض وظایف و حفظ تمرکز تیم‌ها

نگین صادقی‌پور

ایران – ۱۴ مهر ۱۴۰۴: در حالی که بسیاری از مدیران تا پایان سال فشار کار را افزایش می‌دانند، گزارش‌های داخلی نشان می‌دهد بخش بزرگی از مشکل نه در حجم کار، بلکه در نحوه‌ی تقسیم وظایف و برگزاری جلسه‌ها است. این گزارش‌ها نشان می‌دهد که در برخی تیم‌ها بیش از ۴۰ درصد زمان هفتگی صرف جلسه‌هایی می‌شود که تصمیم خاصی در آن گرفته نمی‌شود. در این شماره، ۵ پیشنهاد عملی برای مدیران ارشد و میانی ارائه شده است که می‌تواند در ۳ ماه آینده اجرا شود و نتایج آن قابل سنجش باشد.

پیشنهاد نخست به تفویض وظایف مربوط است. برخی مدیران هنوز تصور می‌کنند اگر کار را به زیردستان بدهند، کیفیت پایین می‌آید و خودشان مجبور می‌شوند دوباره همه چیز را چک کنند. اما داده‌های داخلی نشان می‌دهد که تیم‌هایی که مسئولیت مشخص به هر نفر می‌دهند، در ۶ ماه به ۱۲۰ تصمیم کوچک بدون مراجعه به مدیر می‌رسند و زمان پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع ۳۰ درصد کاهش می‌یابد. نکته مهم این است که تفویض بدون آموزش و چارچوب تصمیم‌گیری، به معنای رها کردن تیم است و نتیجه‌ی آن معمولاً افت کیفیت است.

پیشنهاد دوم به جلسه‌های هفتگی می‌پردازد. بسیاری از جلسه‌ها به عادت برگزار می‌شوند و هیچ کس دقیق نمی‌داند چرا هر هفته باید کنار هم بنشینند. پیشنهاد این است که هر جلسه باید یک هدف مشخص، لیست کارها و زمان پایان داشته باشد و اگر سه هفته پشت سر هم هدف برآورده نشد، جلسه لغو شود. در یکی از شرکت‌های خدمات دانش‌بنیان، این روش تعداد جلسه‌ها را از ۱۸ به ۷ در ماه کاهش داد بدون آنکه کسی احساس کند چیزی از دست رفته است.

پیشنهاد سوم به ارتباط‌ها می‌پردازد. ایمیل و پیام‌رسان‌ها بخش بزرگی از زمان مدیران را می‌گیرند و بسیاری از پیام‌ها نیاز به پاسخ فوری ندارند. پیشنهاد این است که پاسخ به پیام‌ها دو بار در روز، صبح و عصر، بررسی شود و برای موارد اضطراری یک کانال جداگانه تعریف شود. در یکی از تیم‌های فناوری، این تغییر زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌های داخلی را از ۴ ساعت به کمتر از ۱ ساعت کاهش داد و تعداد پیام‌های روزانه ۲۰ درصد کم شد.

پیشنهاد چهارم به ارزیابی عملکرد مدیران می‌پردازد. اگر مدیر فقط بر اساس تعداد نیروهای زیرمجموعه‌اش سنجیده شود، انگیزه برای تفویض اختیار کم می‌شود. پیشنهاد این است که بخشی از ارزیابی مدیر بر اساس رشد و استقلال تیم او باشد. برخی شرکت‌ها این معیار را با نظرسنجی ساده از زیردستان ترکیب می‌کنند و نتایج را فقط برای گفت‌وگوی توسعه‌ای استفاده می‌کنند نه برای تنبیه. این رویکرد از بروز رقابت منفی میان مدیران جلوگیری می‌کند.

پیشنهاد پنجم به فرهنگ تصمیم‌گیری می‌پردازد. بسیاری از تصمیم‌ها به دلیل ترس از اشتباه به تأخیر می‌افتند و این تأخیر هزینه‌ی بیشتری از خود تصمیم دارد. پیشنهاد این است که برای تصمیم‌های کم‌ریسک، حد اختیار مشخص تعریف شود و مدیران میانی بدون مراجعه به بالا تصمیم بگیرند. در یکی از شرکت‌های تولیدی، این حد اختیار از ۵ میلیون به ۲۰ میلیون افزایش یافت و تعداد تصمیم‌های معطل ۴۰ درصد کاهش یافت بدون افزایش خطا.

در پایان، نویسندگان تأکید می‌کنند که هیچ کدام از این پیشنهادها جادویی نیست و نیاز به آزمایش، اندازه‌گیری و اصلاح دارد. پیشنهاد می‌شود هر تیم یک آزمایش ۶ هفته‌ای روی یکی از این پیشنهادها انجام دهد و نتایج را با داده‌های خود مقایسه کند. در صورت موفقیت، می‌توان آن را به سایر تیم‌ها گسترش داد. این رویکرد از تصمیم‌های بزرگ و پرهزینه پرهیز می‌کند و به مدیران اجازه می‌دهد بدون ریسک بالا یاد بگیرند.

۵ پیشنهاد عملی برای مدیریت زمان در سه‌ماهه‌ی آینده

۱. تفویض وظایف با چارچوب تصمیم‌گیری

۲. کاهش جلسه‌های هفتگی به نصف

۳. تعیین ساعت پاسخ‌گویی به پیام‌ها

۴. ارزیابی مدیران بر اساس رشد تیم

۵. آزمایش ۶ هفته‌ای هر پیشنهاد با داده‌های خود

(مدیریت زمان در سه‌ماهه)

مدیریت زمان در سه‌ماهه‌ی پایانی سال یکی از چالش‌های تکراری مدیران است. در حالی که بسیاری فکر می‌کنند با فشار بیشتر می‌توان عقب‌ماندگی را جبران کرد، داده‌های داخلی نشان می‌دهد بخش بزرگی از کاهش بهره‌وری در این دوره ناشی از تصمیم‌گیری‌های عجولانه و تغییر مکرر اولویت‌ها است. این گزارش تلاش می‌کند پنج پیشنهاد عملی را مرور کند که می‌تواند ظرف ۳ ماه آینده اجرا شود و نتایج آن قابل سنجش باشد.

پیشنهاد نخست به تفویض وظایف می‌پردازد. بسیاری از مدیران تصور می‌کنند اگر کار را به زیردستان بدهند، کیفیت پایین می‌آید و خودشان مجبور می‌شوند دوباره همه چیز را چک کنند. اما داده‌های داخلی نشان می‌دهد که تیم‌هایی که مسئولیت مشخص به هر نفر می‌دهند، در ۶ ماه به ۱۲۰ تصمیم کوچک بدون مراجعه به مدیر می‌رسند و زمان پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع ۳۰ درصد کاهش می‌یابد. نکته مهم این است که تفویض بدون آموزش و چارچوب تصمیم‌گیری، به معنای رها کردن تیم است و نتیجه‌ی آن معمولاً افت کیفیت است.

پیشنهاد دوم به جلسه‌های هفتگی می‌پردازد. بسیاری از جلسه‌ها به عادت برگزار می‌شوند و هیچ کس دقیق نمی‌داند چرا هر هفته باید کنار هم بنشینند. پیشنهاد این است که هر جلسه باید یک هدف مشخص، لیست کارها و زمان پایان داشته باشد و اگر سه هفته پشت سر هم هدف برآورده نشد، جلسه لغو شود. در یکی از شرکت‌های خدمات دانش‌بنیان، این روش تعداد جلسه‌ها را از ۱۸ به ۷ در ماه کاهش داد بدون آنکه کسی احساس کند چیزی از دست رفته است.

پیشنهاد سوم به ارتباط‌ها می‌پردازد. ایمیل و پیام‌رسان‌ها بخش بزرگی از زمان مدیران را می‌گیرند و بسیاری از پیام‌ها نیاز به پاسخ فوری ندارند. پیشنهاد این است که پاسخ به پیام‌ها دو بار در روز، صبح و عصر، بررسی شود و برای موارد اضطراری یک کانال جداگانه تعریف شود. در یکی از تیم‌های فناوری، این تغییر زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌های داخلی را از ۴ ساعت به کمتر از ۱ ساعت کاهش داد و تعداد پیام‌های روزانه ۲۰ درصد کم شد.

پیشنهاد چهارم به ارزیابی عملکرد مدیران می‌پردازد. اگر مدیر فقط بر اساس تعداد نیروهای زیرمجموعه‌اش سنجیده شود، انگیزه برای تفویض اختیار کم می‌شود. پیشنهاد این است که بخشی از ارزیابی مدیر بر اساس رشد و استقلال تیم او باشد. برخی شرکت‌ها این معیار را با نظرسنجی ساده از زیردستان ترکیب می‌کنند و نتایج را فقط برای گفت‌وگوی توسعه‌ای استفاده می‌کنند. این رویکرد از بروز رقابت منفی میان مدیران جلوگیری می‌کند و به مدیران اجازه می‌دهد بدون ریسک بالا یاد بگیرند.

پیشنهاد پنجم به فرهنگ تصمیم‌گیری می‌پردازد. بسیاری از تصمیم‌ها به دلیل ترس از اشتباه به تأخیر می‌افتند و این تأخیر هزینه‌ی بیشتری از خود تصمیم دارد. پیشنهاد این است که برای تصمیم‌های کم‌ریسک، حد اختیار مشخص تعریف شود و مدیران میانی بدون مراجعه به بالا تصمیم بگیرند. در یکی از شرکت‌های تولیدی، این حد اختیار از ۵ میلیون به ۲۰ میلیون افزایش یافت و تعداد تصمیم‌های معطل ۴۰ درصد کاهش یافت بدون افزایش خطا.

در پایان، نویسندگان تأکید می‌کنند که هیچ کدام از این پیشنهادها جادویی نیست و نیاز به آزمایش، اندازه‌گیری و اصلاح دارد. پیشنهاد می‌شود هر تیم یک آزمایش ۶ هفته‌ای روی یکی از این پیشنهادها انجام دهد و نتایج را با داده‌های خود مقایسه کند. در صورت موفقیت، می‌توان آن را به سایر تیم‌ها گسترش داد. این رویکرد از تصمیم‌های بزرگ و پرهزینه پرهیز می‌کند و به مدیران اجازه می‌دهد بدون ریسک بالا یاد بگیرند.