

# نقش کلیدی مدیران میانی

منبع اصلی: www.About.com

ترجمه و تدوین: سهیل فروتن

سازمان دارند، اگرچه نقش آنها نسبت به گذشته تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده است. در سازمانهایی که به‌طور سنتی به صورت سلسله‌مراتبی اداره می‌شوند، مدیران میانی به‌عنوان ابزاری برای کنترل گردش اطلاعات و اطمینان از اینکه کارگران و کارمندان مشغول کار هستند در نظر گرفته می‌شوند. نقشها به‌روشنی مشخص شده بود و دستورات از بالا به پایین منتقل می‌شد و کسانی که در میانه‌ای این سلسله‌مراتب قرار داشتند (مدیران میانی) ورود و خروجی اطلاعات را مدیریت می‌کردند.

با وجود این، امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که اطلاعات بسیار آزادانه‌تر از گذشته در جریان است و مرزهای سلسله‌مراتب کمرنگ‌تر شده است. مدیران میانی امروز نسبت به هم‌تایان خود در دوران "کنترل و دستور"، نقشهای متفاوتی بر عهده دارند، و به همین دلیل به مهارت‌های جدیدی نیاز دارند.

در دنیای امروز کسب‌وکار نقش و اهمیت کارکرد مدیران میانی آن‌طور که باید و شاید جدی گرفته نمی‌شود.

شان و منزلت و رتبه‌ی آنها در بسیاری از سازمانها تنزل پیدا کرده است و بدتر از آن در برخی دیگر از سازمانها، مدیران میانی فاقد قدرت اجرایی کافی هستند و در برخی موارد غیرضروری در نظر گرفته می‌شوند. چنین رویکرد و طرز تفکری نسبت به این مدیران غیرمنصفانه و اشتباه است.

برای روشن شدن این نقش کلیدی بیایید نگاهی به وضعیت مدیریتی شرکت زیوس بیندازیم. مقالات بسیاری در مورد این شرکت نوشته شده است. "خودمدیریتی" شاید بهترین واژه برای توصیف مدیران این شرکت است.

به عبارت دیگر، در این شرکت عناوین شغلی چندانی وجود ندارد و به‌عنوان مثال، مناصبی به نام مدیران میانی به چشم نمی‌خورد. اگرچه تلاش زیوس برای از میان برداشتن موانع غیرضروری کسب‌وکار ستودنی است، اما کنار گذاشتن مدیران میانی به‌طور کامل رویکرد قابل دفاعی به نظر نمی‌رسد.

مدیران میانی نقش

کلیدی در موفقیت یک

"مدیران میانی" قدرت فزاینده‌ای دارند که در صورت بستر مناسب می‌توانند میانجی خوبی بین مدیر عالی و کارکنان باشند.

مدیران میانی از یکسو با اطلاع از دیدگاههای مدیر مالی، می‌توانند کارکنان را هم‌مسیر سازند، و از دیگر سو متکی بر قابلیت‌های فراوان کارکنان می‌توانند ایده‌ها و دیدگاههای کارکنان را به‌سرعت برای مدیران عالی ترجمه کنند؛ به‌گونه‌ای که فعالیتها در فضایی شادمان و بهره‌ور حفظ و تداوم یابد. تنها شرط لازم آن است که مدیر عالی برای نقش مدیران میانی، جایگاهی حقیقی و نه فرمایشی قائل باشند.

از دیگر سو، مدیران میانی نیز باید افزون بر دانشهای روز، و تجربه‌های مثبت و ارزنده، زمینه‌های ادراکی مدیران و کارکنان را شناسایی و پردازش دقیق کنند.

توسعه مهندسی بازار

**مدیریت میانی به معنای قرار دادن بهترین افراد در مناسبترین جایگاهها است. آنها باید به اعماق احساسات و انگیزه‌های نیروهای خود نفوذ کنند و تواناییهای بالقوه‌ی آنها را شکوفا کنند**



## وظیفه‌ی مدیران میانی این است که از طریق ایجاد کانالهای ارتباطی زمینه‌ی گردش و انتقال ایده‌های خوب کارکنان را در سازمان فراهم کنند

مدیران میانی باید کاری کنند که صدای همه‌ی کارکنان در سازمان شنیده شود. آنها باید پیوسته از نیروهای خود بخواهند که نظرات و دیدگاه‌های خود را در مورد فرایندهای سازمان به مدیران بالاتر انتقال دهند. به عبارت دیگر، مدیران میانی نباید اجازه بدهند که تنها صدای موافق شنیده شود.

در بسیاری از سازمانها، روشن‌ترین نشانه‌ی مخالفت این است که اعتراضی شنیده نمی‌شود. در نتیجه، دغدغه‌ها و ناراحتیهای کارکنان به گوش مدیران ارشد سازمان نمی‌رسد. مدیران میانی باید فضایی امن برای بیان اعتراضات و مشکلات از سوی نیروهای خود ایجاد کنند.

نقشهای جدید مدیران میانی نیازمند ایجاد مهارتها و قابلیت‌های جدیدی در آنها است. سازمانها باید این مهارتها را در مدیران خود تقویت کنند. در ابتدا باید نقش جدید مدیران میانی را پذیرفت. بعد از آن باید مهارت‌های مورد نیاز را در آنها ایجاد کرد، و جو فرهنگی به وجود آورد که رفتارهای صحیح ارج نهاده شوند. ■

انجام کارهای محول شده به آنها، ایجاد انگیزه و شوق در نیروی انسانی به‌منظور ایجاد بهترین عملکرد در آنها است.

بهترین مدیران کسانی هستند که بین هوشی منطقی (IQ) و هوش هیجانی (EQ) خود پیوند برقرار کنند.

آنها به جای "چیسث‌ها"، بر "چراها" و "چگونه‌ها" تمرکز می‌کنند. آنها کلان‌نگر و دوراندیش هستند و توانایی ایجاد حس مشترک مسئولیت و مالکیت را دارا هستند. این گروه از مدیران صرفاً به دنبال دستور دادن نیستند.

مدیران میانی باید بیشتر از آن از دستاوردهای خود احساس غرور کنند، باید به موفقیت‌های نیروهای خود افتخار کنند.

مدیریت میانی به معنای قرار دادن بهترین افراد در مناسبترین جایگاهها است. آنها باید به اعماق احساسات و انگیزه‌های نیروهای خود نفوذ کنند و تواناییهای بالقوه‌ی آنها را شکوفا کنند.

### ۳- انتقال تجارب و دیدگاه‌های نیروها

در یک سازمان باز، شایسته‌سالاری حاکم است، به این معنا که از ایده‌های خوب از هر جا که باشد استقبال می‌شود. وظیفه‌ی مدیران میانی این است که از طریق ایجاد کانالهای ارتباطی، زمینه‌ی گردش و انتقال ایده‌های خوب کارکنان را در سازمان فراهم کنند.

بر اساس مطالعه‌ای که در نشریه‌ی هاروارد بیزنس ریویو منتشر شده است، ۶۷ درصد از شرکتها به این نتیجه رسیده‌اند که باید در برنامه‌های آموزش مدیران میانی خود تجدیدنظر کنند. در ادامه، سه مورد از مهمترین قابلیت‌هایی را که مدیران میانی باید در شرایط کنونی در خود پرورش دهند مرور می‌کنیم.

### ۱- تأثیر گذاری

بسیاری از مردم تصور می‌کنند که اهمیت مدیران میانی رو به افول است؛ زیرا آنها کمتر به‌طور مستقیم در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دخالت دارند. این تصور البته خلاف واقعیت نیست، اما نباید فراموش کنیم که وظیفه‌ی اصلی مدیران میانی پر کردن خلأ میان مدیران ارشد سازمان و کارکنانی است که مسئول انجام فعالیتهای روزمره هستند.

از همین رو، این مدیران می‌توانند از طریق تسهیل کردن فرایندهای سازمان تأثیر بسزایی بر عملکرد آن داشته باشند.

چالش جدید مدیران میانی امروز این است که از طریق نفوذ تأثیرگذاری و نه دستور و بخشنامه، مدیریت کنند. "چون من گفتم" برای تعامل با کارمندان امروز بی‌تأثیر و بی‌فایده است.

صدور دستورات سازمانی یا تکیه بر سلسله مراتب اداری برای هدایت نیروی کار امروز تأثیر چندانی ندارد و به جای آن کسب اعتبار میان کارکنان و تأثیرگذاری بر آنها، باید سرلوحه‌ی کار مدیران میانی قرار گیرد.

جلب اعتماد کارکنان و به دست آوردن اعتبار میان آنها مستلزم شنیدن دغدغه‌های آنها و فراهم کردن شرایطی برای آنان است تا بتوانند بهتر تصمیم‌گیری کنند. ایجاد چنین شرایطی برای کارکنان اهمیت بسیار زیادی دارد.

اقدام دیگری که مدیران میانی باید در دستور کار خود قرار دهند، ایجاد هماهنگی با سایر مدیران هم‌رده‌ی خود است تا اطمینان حاصل کنند که فعالیتهای آنها جهت‌گیری هماهنگ و صحیحی دارد.

این امر بخصوص در سازمانهای بسیار بزرگ - که شعب متعددی دارند - و یا سرعت رشد بالایی دارند اهمیت دارند.

### ۲- الهام بخشی

همه‌ی ما می‌دانیم که اشتیاق و نوآوری نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد. بدون تردید، نمی‌توان هیچ‌کس را مجبور کرد که نسبت به کار خود اشتیاق داشته باشد و یا اینکه در آن نوآوری به خرج دهد. بنابراین، نقش مدیر میانی بیشتر از کنترل افراد برای

