

خلاصه یک صفحه‌ای پادکست «تعهد یا تخصص؟»

در این قسمت از پادکست، شیرین، نگار، سارینا و پانیذ درباره یکی از تصمیم‌های دشوار مدیران گفت‌وگو می‌کنند: انتخاب میان کارمندی که تخصص بالایی دارد اما قابل اعتماد نیست و کارمندی که مسئولیت‌پذیر است اما هنوز به مهارت بیشتری نیاز دارد. در نگاه اول ممکن است تخصص برای رسیدن سریع‌تر به نتیجه مهم‌تر به نظر برسد؛ با این حال، وقتی یک نیروی حرفه‌ای بدقول باشد، پروژه را بدون اطلاع عقب بیندازد یا مسئولیت اشتباه خود را نپذیرد، توانایی او دیگر به نتیجه‌ای پایدار و قابل پیش‌بینی تبدیل نمی‌شود.

در ادامه، تعریف دقیق‌تری از تعهد و تخصص ارائه می‌شود. تعهد به معنای ماندن تا دیروقت، پاسخ‌دادن در روز تعطیل یا فداکردن زندگی شخصی نیست؛ کارمند متعهد کسی است که مسئولیت نتیجه کارش را می‌پذیرد، به قول‌هایش عمل می‌کند، مشکلات را پنهان نمی‌کند و می‌توان روی او حساب کرد. تخصص نیز فقط مدرک، سابقه یا اطلاعات زیاد نیست. متخصص واقعی باید بتواند دانش و مهارت خود را به خروجی درست، به‌موقع و قابل اندازه‌گیری تبدیل کند.

بحث پادکست نشان می‌دهد که انتخاب درست به نوع جایگاه شغلی و شرایط سازمان بستگی دارد. در یک پروژه حساس و فوری یا شغلی که اشتباه تخصصی در آن خسارت بزرگی ایجاد می‌کند، فرد باید از ابتدا حداقل مهارت لازم را داشته باشد. اما در موقعیتی که امکان آموزش وجود دارد، نیروی متعهدی که بازخورد می‌پذیرد و سریع یاد می‌گیرد، می‌تواند انتخاب ارزشمندتری باشد؛ زیرا تعهد همراه با یادگیری به تخصص تبدیل می‌شود، درحالی‌که تخصص بدون مسئولیت‌پذیری ممکن است کل تیم را به یک فرد وابسته کند.

این وابستگی هزینه‌های پنهانی دارد: افزایش استرس اعضای تیم، تأخیر در کار دیگران، بی‌اعتمادی، اختلال در برنامه پروژه و زمانی که مدیر باید دائماً صرف پیگیری یک نفر کند. به همین دلیل، عملکرد یک کارمند فقط با خروجی فردی او سنجیده نمی‌شود؛ اثر رفتار او بر همکاری، سرعت و آرامش کل تیم نیز بخشی از ارزیابی عملکرد است.

پیش از تصمیم به قطع همکاری، مدیر باید مسئله را شفاف بررسی کند. ممکن است آنچه بی‌تعهدی به نظر می‌رسد، نتیجه نامشخص بودن اولویت‌ها، انتظارات یا اختیارات باشد. مدیر باید رفتار مشکل‌ساز، نتیجه موردانتظار و مهلت اصلاح را روشن بیان کند. اگر پس از این گفت‌وگو تغییری ایجاد نشد، تخصص نباید برای فرد مصونیت بسازد. از طرف دیگر، برای کارمند متعهد اما کم‌تخصص نیز باید برنامه و زمان مشخصی برای یادگیری تعیین شود؛ تعهد نمی‌تواند برای همیشه جای خروجی کافی را بگیرد.

جمع‌بندی پادکست چهار گروه را مشخص می‌کند: نیروی متخصص و متعهد باید حفظ و رشد داده شود؛ برای نیروی متخصص اما بی‌تعهد باید مرز، انتظار و پیامد روشن تعیین کرد؛ روی نیروی متعهد اما کم‌تخصص، در صورت داشتن توان یادگیری، باید سرمایه‌گذاری آموزشی انجام داد؛ و ادامه همکاری با فردی که نه تخصص دارد و نه تعهد، معمولاً منطقی نیست. بنابراین سؤال اصلی این نیست که «تعهد مهم‌تر است یا تخصص؟»؛ سؤال درست این است که این جایگاه به چه حداقل تخصصی نیاز دارد و آیا می‌توان روی مسئولیت‌پذیری فرد و نتیجه کارش حساب کرد. تخصص بدون تعهد، نتیجه را غیرقابل اعتماد می‌کند و تعهد بدون تخصص، نتیجه را ناکافی نگه می‌دارد.