

اگر یک هفته در شرکت نباشید چه اتفاقی می‌افتد؟

نویسنده: تیم پژوهش و توسعه IRE Coach

بسیاری از صاحبان کسب‌وکار تصور می‌کنند هرچه حضور پررنگ‌تری در سازمان داشته باشند، کنترل بیشتری بر نتایج خواهند داشت. به همین دلیل تلاش می‌کنند در اکثر تصمیم‌ها حضور داشته باشند، فعالیت واحدها را زیر نظر بگیرند و شخصاً در حل بسیاری از مسائل دخالت کنند.

در نگاه اول، این رویکرد نشانه مسئولیت‌پذیری و تعهد مدیر به کسب‌وکار است. اما واقعیت این است که در بسیاری از سازمان‌ها، وابستگی بیش از حد به مدیر عامل به یکی از بزرگ‌ترین موانع رشد تبدیل می‌شود.

سازمانی که بدون حضور مدیر نتواند تصمیم بگیرد، حرکت کند یا مشکلات خود را حل کند، در واقع ظرفیت رشد خود را محدود کرده است.

اگر یک هفته در شرکت نباشید چه اتفاقی می‌افتد؟

این سؤال ساده می‌تواند وضعیت واقعی سازمان را آشکار کند.

اگر در غیاب شما:

- * تصمیم‌ها متوقف می‌شوند،
- * مدیران منتظر تأیید می‌مانند،
- * مشتریان فقط با شما تماس می‌گیرند،
- * پروژه‌ها کند می‌شوند،
- * و کارکنان برای حل مسائل روزمره به دنبال شما می‌گردند،

احتمالاً سازمان شما بیش از حد به مدیر وابسته شده است.

در چنین شرایطی، رشد سازمان از ظرفیت زمانی و ذهنی یک نفر فراتر نمی‌رود.

وابستگی چگونه شکل می‌گیرد؟

این مشکل معمولاً به صورت ناگهانی ایجاد نمی‌شود.

در بسیاری از کسب‌وکارها، مدیر در سال‌های ابتدایی تقریباً همه کارها را انجام داده است؛ از فروش و مذاکره گرفته تا استخدام و حل مشکلات عملیاتی.

این مدل در مراحل اولیه طبیعی است.

اما زمانی که سازمان رشد می‌کند، همان الگو می‌تواند به مانع تبدیل شود.

برخی از دلایل اصلی وابستگی سازمان به مدیر عبارت‌اند از:

- * نبود تفویض اختیار مؤثر
- * بی‌اعتمادی به مدیران میانی
- * نبود فرآیندهای مشخص
- * تمرکز تصمیم‌گیری در یک نقطه
- * ترس مدیر از اشتباه دیگران

هزینه‌های پنهان وابستگی به مدیر

وابستگی بیش از حد سازمان به یک فرد، هزینه‌های زیادی ایجاد می‌کند که اغلب دیده نمی‌شوند.

کاهش سرعت تصمیم‌گیری

هر تصمیم باید از فیلتر مدیر عبور کند. در نتیجه زمان پاسخگویی کاهش پیدا می‌کند و فرصت‌ها از دست می‌روند.

فرسودگی مدیر

مدیری که دائماً درگیر جزئیات است، فرصت کافی برای تمرکز بر آینده کسب‌وکار نخواهد داشت.

کاهش انگیزه مدیران میانی

وقتی اختیار واقعی وجود نداشته باشد، مدیران میانی به مجریان دستورات تبدیل می‌شوند و انگیزه رشد خود را از دست می‌دهند.

توقف رشد سازمان

هیچ سازمانی نمی‌تواند سریع‌تر از ظرفیت تصمیم‌گیری یک نفر رشد کند.

رهبران اثربخش چه کار متفاوتی انجام می‌دهند؟

رهبران موفق می‌دانند که هدف آن‌ها انجام همه کارها نیست.

آن‌ها به جای ایجاد وابستگی، ظرفیت ایجاد می‌کنند.

ویژگی‌های رهبران اثربخش:

* مدیران توانمند پرورش می‌دهند.

* مسئولیت‌ها را واگذار می‌کنند.

* فرآیندهای شفاف ایجاد می‌کنند.

* شاخص‌های عملکرد تعریف می‌کنند.

* فرهنگ پاسخگویی را توسعه می‌دهند.

آن‌ها سازمانی می‌سازند که بتواند حتی در غیاب آن‌ها نیز عملکرد مؤثری داشته باشد.

سازمان بالغ چه شکلی است؟

در سازمان‌های بالغ:

* تصمیم‌ها در نزدیک‌ترین نقطه به مسئله گرفته می‌شوند.

* مدیران میانی اختیار و مسئولیت دارند.

* فرآیندها مشخص و شفاف هستند.

* مدیرعامل بیشتر روی استراتژی و توسعه کسب‌وکار تمرکز می‌کند.

چنین سازمان‌هایی انعطاف‌پذیرتر، سریع‌تر و آماده‌تر برای رشد هستند.

جمع‌بندی

وابستگی سازمان به مدیر شاید در کوتاه‌مدت احساس امنیت ایجاد کند، اما در بلندمدت به یکی از بزرگ‌ترین موانع رشد تبدیل می‌شود.

رهبران موفق به جای اینکه مهم‌ترین فرد سازمان باشند، تلاش می‌کنند سازمانی بسازند که بدون وابستگی شدید به آن‌ها نیز بتواند عملکردی موفق داشته باشد.

اگر رشد کسب‌وکار شما به حضور روزانه، تصمیم‌ها و پیگیری‌های شخصی شما وابسته است، شاید زمان آن رسیده باشد که از مدیریت فردمحور به سمت رهبری سازمان‌محور حرکت کنید.

سوالات متداول

مهمترین نشانه وابستگی سازمان به مدیر چیست؟

زمانی که اکثر تصمیم‌ها، ارتباطات و حل مسائل فقط از طریق مدیر انجام می‌شود.

آیا تفویض اختیار باعث کاهش کنترل مدیر می‌شود؟

خیر. تفویض اختیار صحیح باعث افزایش سرعت تصمیم‌گیری و تمرکز مدیر بر مسائل راهبردی می‌شود.

چرا مدیران میانی در برخی سازمان‌ها رشد نمی‌کنند؟

زیرا اختیار، مسئولیت و فرصت تصمیم‌گیری واقعی در اختیار آن‌ها قرار نمی‌گیرد.

چگونه می‌توان وابستگی سازمان به مدیر را کاهش داد؟

از طریق توسعه مدیران میانی، طراحی فرایندها، تعریف شاخص‌های عملکرد و ایجاد فرهنگ پاسخگویی.

آیا سازمان شما بیش از حد به مدیر وابسته است؟

بسیاری از کسب‌وکارها بدون آنکه متوجه باشند، رشد خود را به ظرفیت زمانی یک نفر محدود می‌کنند.

تیم IRE Coach با ارزیابی ساختار مدیریتی، فرایندهای تصمیم‌گیری و سطح بلوغ سازمانی، به شما کمک می‌کند مسیر حرکت به سمت یک سازمان مستقل و مقیاس‌پذیر را طراحی کنید.

****برای دریافت جلسه ارزیابی ساختار مدیریتی سازمان با ما در ارتباط باشید.****

منابع و مطالعات پیشنهادی

The Leadership Pipeline – Ram Charan

The E-Myth Revisited – Michael E. Gerber

Multipliers – Liz Wiseman

Harvard Business Publishing – Leadership & Organizational Growth Insights