

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نقش کوچینگ کسب و کار در تفویض اختیار مدیران

فهرست

۵	ده پیامد نبود تفویض اختیار در مدیران
۵	کندی انجام کار
۶	نبود مطلوبیت کار (حسن انجام کار)
۶	نبود توانایی انجام
۷	نبود حس خوب در مدیران
۷	نبود سیستم
۸	نبود نیروی کافی
۸	ندانستن عواقب نبود تفویض اختیار
۹	کاهش اختیارات مدیران
۹	انجام کارهای بی دلیل
۹	نبود اعتماد

امروزه با سر شلوغی مدیران و افزایش کارهایی که می‌بایست انجام دهند، رسیدن به همه کارها و پاسخگویی به تمامی درخواست‌هایی که از یک مدیر می‌شود، کاری سخت و در برخی موارد، ناممکن شده است.

مدیریت در عمل، اگر تنها فقط به دانش‌های مدیریتی اکتفا شود، کار سخت و پیچیده‌ای است.

مدیران، روزانه کارهای مختلفی دارند؛ از جمله:

✓ پیگیری‌های مختلف؛

✓ نظارت بر روند انجام کارها و فرایندهای درحال انجام بخش‌های مختلف؛

✓ گزارش‌گیری از بخش‌های مختلف یک مجموعه برای پیشبرد صحیح کارها؛

✓ هماهنگی‌های روزانه‌ای که بر روند پروژه‌های درحال انجام دارند؛

✓ ارتباط‌گیری با مدیران میانه و کارمندان به بهانه‌های مختلف برای تسلط بر کار خویش.

تسلط بر کار، عنصری مهم و اساسی است؛ چون اگر یک مدیر بر کار خودش مسلط نباشد، کار از دست وی خارج خواهد شد. یک مدیر موفق می‌بایست بر دل‌ها مدیریت کند تا بتواند خوب مدیریت کند.

ای گفته نقل به مضمون از آقای دکتر بلنکار در کتاب مدیر یک دقیقه‌ای بیان می‌شود:

مدیریت بر سه پایه استوار است: تنبیه یک دقیقه‌ای، تشویق یک دقیقه‌ای، بازخورد یک دقیقه‌ای.

هر مدیری برای اینکه بتواند به همه فعالیت‌های مذکور رسیدگی کند، ضروری است مهارت‌هایی را در خودش ایجاد یا تقویت کند؛ از جمله مهارت‌های طراحی، مدیریت زمان، تفویض اختیار، ارتباط مؤثر، تحلیل‌گری و سیستم‌سازی است. یک مدیر موفق باید کارهای روزانه‌اش را بشناسد و انواع کار را از نظر اهمیت و فوریت شناسایی کند. یک مدیر پویا و توانمند کارهایی را که از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و سایر افراد مجموعه می‌توانند آن را انجام دهند، با حفظ اختیار خویش به آن‌ها می‌سپارد. به این کار در علم مدیریت، «تفویض اختیار» می‌گویند. تفویض اختیار به اختصار «یعنی واسپاری کارها به افراد دیگر با حفظ اختیار خود مدیر.»

مدیران برای اینکه بتوانند تفویض خوب و مناسبی داشته باشند، نیازمند آن هستند که در این حوزه مهارت خویش را توسعه دهند؛ لذا یکی از حوزه‌های حمایت‌گری کسب‌وکار که می‌تواند به این‌گونه مدیران کمک کند، خدمات بیزینس کوچینگ است.

به اعتراف مؤسساتی همچون فُرس، گالوپ، wabc و acf کوچینگ کسب‌وکار می‌تواند برای مدیران مزایای زیر را داشته باشد:

✓ به نتایج مدیریت مدیران سرعت و کیفیت ببخشد؛

✓ نگرش مدیران را به چالش بکشد تا بتوانند تصمیم‌گیری عالی‌تری داشته باشند؛

✓ ضمن همراهی مدیران، به آنها بازخورد دهد تا میزان خطا را کاهش دهند؛

- ✓ باعث خلاقیت مدیران می‌شود تا سودآوری بهتری برای سازمانشان داشته باشند؛
- ✓ به آشکارسازی توانایی‌های بالقوه و بالفعل مدیران کمک می‌کند تا بتوانند از تمام ظرفیت‌شان برای این حوزه استفاده کنند؛
- ✓ زمینه توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران را فراهم می‌کند؛
- ✓ زمینه‌های درآمدزایی سازمان را فراهم می‌کند و توسعه می‌دهد؛
- ✓ به افراد سازمان کمک می‌کند تا بهتر باهم ارتباط برقرار کنند؛
- ✓ باعث ارزش‌آفرینی سازمان خواهد شد؛
- ✓ به مدیران کمک می‌کند تا بیزینس پلن سازمانشان را بازبینی و بازطراحی کنند.

در سال ۲۰۰۱ مطالعه شرکت منچستر نشان داد، به‌طور متوسط بازده سرمایه‌گذاری کسب‌وکارهایی که یک مربی کسب‌وکار را استخدام می‌کنند، ۷٫۵ برابر بیشتر از هزینه‌ای است که برای دریافت خدمات مربیگری صرف می‌کنند. گزارش انجمن مدیریت کارکنان نشان داد، بهره‌وری عملکرد مدیرانی که هم مربیگری و هم آموزش را دریافت می‌کردند، ۸۶ درصد افزایش یافت؛ درحالی‌که بهره‌وری آن دسته از مدیران اجرایی که فقط آموزش دریافت می‌کردند، افزایش ۲۲ درصدی داشت.

یک مطالعه گروهی نشان داد که ۴۰ درصد از شرکت‌های Fortune 500 از بیزینس کوچینگ برای آموزش و توسعه مدیران‌شان استفاده کردند.

براساس نتایج مطالعه دیگری که MetrixGlobal LLC انجام داد، شرکت‌هایی که به‌ازای هر یک دلار برای مربیگری هزینه پرداخت کردند، ۷٫۹ دلار بازگشت سرمایه داشتند و این دریافت خدمات مربیگری آثار زیر را به دنبال داشته است:

- ✓ ۵۳ درصد از صاحبان و مدیران کسب‌وکار گزارش دادند که بهره‌وری آنها را افزایش داده است؛
 - ✓ ۶۱ درصد از کسب‌وکارها گزارش دادند که آموزش‌ها رضایت شغلی آنها را افزایش داده است؛
 - ✓ ۳۳ درصد از مدیران گزارش دادند که مربیگری کسب‌وکار به آنها کمک کرده است، هزینه‌های عملیاتی‌شان را کاهش دهند؛
 - ✓ ۲۲ درصد از شرکت‌ها گزارش دادند که مربیگری کسب‌وکار سودآوری آنها را افزایش داده است؛
 - ✓ ۶۷ درصد از صاحبان کسب‌وکار و مدیران گزارش دادند که با استفاده از آموزش‌های مربی کسب‌وکار، توانسته‌اند مهارت‌های تیمی‌شان را در کسب‌وکارشان افزایش دهند.
- حال ما سعی می‌کنیم، در این مقاله به مهارت بسیار مهم و پرکاربرد تفویض اختیار برای مدیران بپردازیم.

ده پیامد نبود تفویض اختیار در مدیران

بر اساس نتایج به دست آمده از جلسات کوچینگ کسب و کار و با توجه به تعاملاتی که با مجموعه‌های مختلف صورت گرفته است، مدیران عواملی را بیان می‌کنند که بر روی تفویض اختیار آنها اثرگذار است.

نقش بیزینس کوچ آن است که متناسب با هر کدام از این موارد مسیر مناسبی را در پیش گیرد که در قالب جلسات کوچینگ کسب و کار اتفاق می‌افتد.

در زیر ده عامل بسیار مهم را که به نوعی می‌توان گفت از موانع مدیریت است، فهرست کرده‌ایم. این عوامل، بیشترین فراوانی را در بین مدیران مذکور داشته‌اند.

- ✓ کندی انجام کار؛
- ✓ نبود مطلوبیت کار؛
- ✓ نبود توانایی انجام؛
- ✓ نبود حس خوب مدیران؛
- ✓ نبود سیستم؛
- ✓ نبود نیروی کافی؛
- ✓ ندانستن عواقب تفویض نکردن؛
- ✓ کاهش اختیارات مدیران؛
- ✓ انجام کارهای بی‌دلیل؛
- ✓ کاهش اعتماد کارکنان به مدیران.

یک به یک به بررسی این موارد می‌پردازیم و نقش کوچینگ کسب و کار را بررسی خواهیم کرد.

کندی انجام کار

تفویض اختیار به کارمندان، باعث کندی انجام کار می‌شود. این باعث می‌شود که مدیران کار را به کارمندان شان تفویض نکنند. از آنجاکه انجام سریع و کیفی پروژه‌ها بسیار مهم است، مدیران از اینکه همه یا بخشی از کار را واسپاری کنند، امتناع می‌کنند. بعضاً مدیران به جای اینکه مسئله را حل کنند، آن را فراموش می‌کنند یا اهمیتی به آن نمی‌دهند. این کار مانند این است که وقتی یک خودرو پنچر می‌شود، ترجیح دهیم با چرخ پنچر راه برویم؛ اما به ترمیم و آپارات آن نپردازیم!

نقش یک کوچ کسب و کار یا یک کوچ منابع انسانی این است که نگرش مدیر را راجع به این قضیه به چالش بکشد. مربی کسب و کار با سؤالات هدفمند و عمیق خویش سعی در حل مسئله با خود مدیر دارد. وی به مدیر کمک می‌کند تا مشخصاً بداند که چرا این کار را انجام نمی‌دهد و با وی به این نتیجه برسند که نتیجه و راه صحیح چیست.

- چه عواملی باعث شده است کارمندان برای انجام کارها سرعت کافی نداشته باشند؟
- آیا باید این اتفاق بیفتد؟
- آیا اگر مدیر بتواند کمک کند تا کارمندان در کارشان سرعت بیشتری داشته باشند، این وقت را بگذارد یا نه؟

نبودِ مطلوبیت کار (حسن انجام کار)

چندی پیش در یکی از جلسات کوچینگ کسب و کار، یکی از مدیران که در قسمت فنی و مهندسی یکی از شرکت‌های عمرانی مشغول به فعالیت بود، عنوان کرد که وقتی کاری را به کارمندان بخش واسپاری می‌کنم، خیلی خوب انجام نمی‌دهند و وقتی این کارها به قسمت بعدی می‌رود، کارها برگشت می‌خورد و قسمت نظارت تأیید نمی‌کند.

نقش مربی کسب و کار این است که ابتدا مسئله را برای مدیر با کمک خود مدیر بازتعریف کند و مسئله به درستی تعریف شود. این، کمک می‌کند تا وضع موجود به خوبی بررسی شود و پس از آن به تعیین وضع مطلوب بپردازیم. نقش مربی کسب و کار این است که در راه رسیدن به وضع مطلوب به مدیر کمک کند. شاید اگر بخواهیم از بیرون به این مدیر نسخه بدهیم، به وی بگوییم چون کارمندانش آموزش ندیده‌اند، چنین اتفاقی رخ داده است. هر بازخورد دیگری هم شاید چندان به این مدیر کمک نکند؛ اما وقتی با خود مدیر مسئله را بررسی می‌کنیم، به نتایج معقول و دست‌یافتنی خواهیم رسید. یکی از مزیت‌هایی که در فرایند بیزینس کوچینگ اتفاق می‌افتد، کشف و اختراع راه‌حل‌هاست. یکی از مواردی که بعد از بررسی که با مدیر بخش در فرایند کوچینگ کسب و کار مشخص شد و می‌بایست اصلاح می‌شد، این بود که روابط مدیر با کارمندان برای بهبود این وضعیت، باید اصلاح شود. خود مدیر هم به این قضیه معترف بود.

جالب است بدانید هیچ کوچ کسب و کاری هیچ‌گاه یک مدیر را قضاوت نخواهد کرد. او به مدیر کمک می‌کند تا با دانشی که دارد یا باید کسب کند، مسئله را تشخیص دهد و خودش برای خودش با کمک بیزینس کوچ نسخه بیچد. کوچ به وی کمک می‌کند تا آن را عملیاتی کند و از گزند موانع پیش‌رو باز بماند و تا رسیدن به وضعیت مطلوب مدیر را تنها نخواهد گذاشت.

نبودِ توانایی انجام

یک بیزینس کوچ به شما کمک می‌کند تا خاک‌های ذهنی‌تان را بتکانید و بتوانید مسائل اصلی کسب و کارتان را تشخیص دهید. ممکن است مسائل، شکل و پوسته دیگری داشته باشد؛ اما با سطحی که جلسات بیزینس کوچینگ پیدا می‌کند، شما می‌توانید به عمق لایه‌های بعدی مسائل دست پیدا کنید که می‌تواند به شناخت مسئله کمک کند. برخی مدیران از حجم کار زیادی که دارند، گلایه می‌کنند. وقتی از آنها سؤال می‌شود که تا حالا با این مسئله چه کرده‌اید، جوابی ندارند یا فرافکنی می‌کنند. از همین مدیران بعد از طی مسیرهایی با کمک مربی، سؤال می‌شود که آیا این کارها را تا به حال واسپاری کرده‌اید؟ در جواب می‌گویند: «بله. ولی کارمندان نتوانستند به خوبی انجام دهند.»

کوچ کسب و کار به مدیران با توجه به موقعیت‌های موجود طرحی را پیشنهاد می‌دهد که زمینه تفویض اختیار و انجام بخشی از کارها توسط کارمندان محقق شود. در بخشی از این طرح، زمینه آموزشی کارمندان فراهم شده است. بعضاً مدیران

مقاومت می‌کنند و تأثیرپذیری این کار را پایین می‌دانند؛ چراکه آموزش دیدن را وقت تلف کردن می‌دانند! جالب است بدانید، اگر ژاپن امروز به لحاظ صنعتی جزو کشورهای پیشرفته شناخته شده است، یکی از علت‌های آن، آموزش است. سرانجام آموزشی ژاپن ۲۰ برابر ایران است.

دو نجار به قطع کردن درختان مشغول بودند. نجار اول پس از مدتی دست از کار کشید و شروع به تیز کردن اره‌اش کرد. به نجار دوم هم این پیشنهاد را داد که برای سرعت‌بخشی به کار، اره‌ات را تیز کن. نجار دوم گفت: «وقت ندارم که اره‌ام را تیز کنم (جوابی که بعضاً مدیران می‌دهند). در پایان روز با اینکه نجار دوم وقت بیشتری نسبت به نجار اول گذاشته بود؛ درخت کمتری قطع کرده بود!

آموزش دیدن برای کارمندان مانند تیز کردن اره است. کوچینگ کسب‌وکار باعث می‌شود باورهای محدودکننده مدیران به چالش کشیده شود.

نبود حس خوب در مدیران

مدیران گاهی مسائلی را مطرح می‌کنند که بیشتر جنبه احساسی دارد. شاید دلیلی منطقی داشته باشد؛ اما به شکل احساسی نمایان شده است. کوچ کسب‌وکار به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند منطقی و واقعی و در لحظه تأمل کنند. به نظر شما این اقدام، جنبه احساسی دارد یا منطقی؟

آیا عبارت «از اینکه این کار را به شخص دیگری بسپارم، رضایتمندی ندارم»، چه سطحی از ارتباط است؟ چه مقدار پذیرفتنی است؟ بنا را بر این بگذاریم که این کار دلیلی منطقی داشته باشد. بیزینس کوچ به شما کمک می‌کند تا این دلایل را مشخص کرده، ابتدا تعریف و پس از تعریف، آن‌ها را دسته‌بندی کنید. پس از دسته‌بندی، اقدام متناسب با هر کار را تعریف کنید. کوچ به شما کمک خواهد کرد تا اقداماتتان را آگاهانه، مستمر و با پشتکار انجام دهید تا بتوانید خوب تفویض اختیار کنید و به کارهای مهمتر در کسب‌وکارتان بپردازید.

نبود سیستم

یکی از اشکالات رایج و اساسی که اعضای سازمان و مجموعه به آن معترض‌اند، بحث نبود سیستم است. به جرئت می‌توان گفت که سیستم‌سازی یکی از مسائل بسیار مهم هر مجموعه، چه بزرگ و چه کوچک است. جالب است که شیوع فراوانی هم دارد. سیستم‌سازی به این معنا:

- فرایند کارها مشخص باشد؛
- ابتدا و توالی و انتهای کار واضح باشد؛
- هرکس وظایف خودش را کاملاً بداند؛
- نظم بر کار حکمفرما باشد.

در تفویض اختیار هم این مسئله کاملاً مشهود است؛ اینکه سیستم و اسپاری به چه شکل است. بخشی از سیستم و اسپاری، مشخص کردن این است که

- ✓ این کار در توان چه افرادی است؟
 - ✓ در انجام این کار چه نکاتی را باید رعایت کرد؟
 - ✓ چه آموزش‌هایی را باید دیده باشند؟
 - ✓ بعد از انجام کار، به چه کسی باید تحویل داد؟
- و سؤالاتی از این قبیل تا مجری کار، سردرگم نشود.

مدیران اگر بتوانند سیستم تفویض اختیار را درست کنند، کارمندان بهتر می‌توانند کارها را انجام دهند. کارمندان با این کار احساس رضایت خاطر مناسبی از انجام کار خواهند داشت. حس خوب به انجام کارها توسط کارمندان، از عوامل کلیدی است که مدیران باید به آن توجه کنند.

نبودِ نیروی کافی

بخشی از مدیران عنوان می‌کنند که ما نیروی کافی برای تفویض اختیار نداریم.

یک مربی کسب‌وکار باورهای شما را به چالش خواهد کشید. باور به اینکه نیرو نداریم. اگر کارمندان موجود بهره‌ور نیستند و تمام وقت آنها یا دست کم ۸۰ درصد وقتشان پراست، پس باید فکر دیگری کرد؛ اما در عمده موارد پس از بررسی‌های صورت گرفته، نتیجه مسئله دیگری را مشخص کرده است؛ مثلاً بهره‌وری کارکنان پایین است. کارمندان به کارهای حاشیه‌ای می‌پردازند و زمان مفیدشان کم بوده است. دوباره کاری، خرابکاری، کندکاری (نداشتن سرعت)، مسائل موجود در سیستم‌های کاری بوده است.

یک بیزینس کوچ همراه شما خواهد شد تا با همدیگر برای این چالش‌ها به جواب برسید.

ندانستن عواقب نبودِ تفویض اختیار

مدیران باید به مسائل مهم و استراتژیک در کسب‌وکار خودشان بپردازند. برای تحقق این امر، لازم است که از روزمرگی رها بشوند و کارهایی را که قابلیت انجام توسط دیگران دارند، واسپاری کنند. مدیران ما گاهی احساس می‌کنند که همه کارها را باید خودشان انجام دهند. احساس می‌کنند صرفه‌جویی می‌کنند؛ اما در بسیاری از موارد، این کار شاید خطا باشد. کوچ کسب‌وکار به شما کمک می‌کند تا کارهای مهم را بشناسید و کارهایی را شناسایی کنید که لازم است برون سپاری کنید.

اگر مدیران ما نتوانند یا نخواهند تفویض اختیار کنند:

- به کارهای کم‌ارزش روی می‌آورند؛
- از انجام کارهای ارزشمند باز می‌مانند؛
- توان سیستم محدود خواهد شد؛
- همیشه مدیران درگیر هستند؛
- برای کارهای استراتژیک وقت ندارند.

رشد کسب‌وکار در گرو تصمیمات مدیر است. بیزینس کوچ همراه شما در مسیر پرپیچ‌وخم کار است تا بتوانید تصمیمات درست بگیرید.

کاهش اختیارات مدیران

بعضی از ترس‌هایی که برخی مدیران دارند، به کاهش اختیارات آنها برمی‌گردد. تفویض کردن اختیار هم از این نوع ترس‌هاست. برخی از مدیران تصور می‌کنند که تفویض کردن اختیار قدرت آنها را کاهش می‌دهد؛ اما اگر از بالا به کسب‌وکار خودشان بنگرند، این تصور را نخواهند داشت. کوچ کسب‌وکار تفکر سیستمی را در شما تقویت خواهد کرد تا بتوانید با دید باز به مسائل بنگرید. تفویض اختیار اصولی و منطقی و سیستماتیک این نگرانی را از مدیران رفع خواهد کرد.

انجام کارهای بی‌دلیل

مدیریت کارآمد و نظام‌مند، این اجازه را به ما نخواهد داد تا برای کارهایی که انجام می‌دهیم، بی‌دلیل باشیم. گاهی مدیران نمی‌دانند چرا تفویض نمی‌کنند؛ ولی شاید در گفتگوها خواهان این هستند که کارها را واسپاری کنند؛ چون به نفع خودشان است. بیزینس کوچ با فرایندی که در پیش می‌گیرد، شما را به سمت شفافیت در تصمیم‌گیری سوق خواهد داد؛ یعنی اگر تفویض نمی‌کنید، دقیقاً بدانید چرا و اگر هم تفویض می‌کنید، کاملاً شفاف و گویا با شد. «خودآگاهی سازمانی و فردی» از دستاوردهای مهم جلسات کوچینگ کسب‌وکار است.

نبود اعتماد

باید به مدیران متعهد حق داد؛ چراکه به کار خودشان اهمیت می‌دهند و کارشان را مهم می‌دانند. این مسئله باعث می‌شود، کمتر به تفویض اختیار روی بیاورند. نکته مهم این است که دلایل شناختی و فراشناختی این موضوع توسط مربی کسب‌وکار بررسی می‌شود تا اگر مدیر اعتماد ندارد و می‌بایست راهکاری را بیابد تا بتواند، به اعتماد در واگذاری کارها به دیگران برسد.