

مسئولیت بدون اختیار؛ تله‌ای که هم مدیر را خراب می‌کند، هم کارمند را

در بسیاری از سازمان‌ها یک مشکل رایج وجود دارد: افراد مسئول نتایج هستند، اما اختیار کافی برای تصمیم‌گیری ندارند. این شرایط باعث می‌شود کارمند احساس کند پاسخگوی چیزی است که کنترلش در دست او نیست و مدیر نیز به مرور با حجم زیادی از تصمیم‌های کوچک و روزمره مواجه شود.

مسئولیت بدون اختیار یکی از موانع مهم عملکرد در سازمان‌هاست. وقتی از یک کارمند انتظار داریم پروژه‌ای را به نتیجه برساند، اما اجازه تصمیم‌گیری، انتخاب روش اجرا یا مدیریت منابع لازم را به او نمی‌دهیم، در واقع از او نتیجه می‌خواهیم بدون اینکه ابزار رسیدن به آن نتیجه را در اختیارش قرار داده باشیم.

یکی از اشتباهات رایج مدیران این است که تصور می‌کنند کنترل بیشتر، به معنی مدیریت بهتر است. اما در عمل، کنترل بیش از حد باعث کاهش سرعت تصمیم‌گیری، کاهش انگیزه کارکنان و وابستگی بیشتر تیم به مدیر می‌شود.

مدیری که برای هر تصمیم کوچک باید تأیید نهایی بدهد، شاید احساس کند کنترل سازمان را در دست دارد؛ اما در بلندمدت یک تیم وابسته می‌سازد که بدون حضور او نمی‌تواند حرکت کند.

از طرف دیگر، اختیار دادن به معنای رها کردن افراد نیست. تفویض اختیار حرفه‌ای یعنی مدیر مشخص کند:

- چه نتیجه‌ای باید به دست بیاید.
- چه محدودیت‌هایی وجود دارد.
- چه منابعی در اختیار فرد قرار دارد.
- در چه شرایطی نیاز به گزارش یا هماهنگی وجود دارد.

در چنین شرایطی، کارمند احساس مالکیت بیشتری نسبت به کار پیدا می‌کند و مسئولیت‌پذیری او افزایش می‌یابد.

یکی از نشانه‌های یک سازمان سالم این است که افراد فقط منتظر دستور نیستند؛ بلکه توانایی تصمیم‌گیری، حل مسئله و پیشنهاد راحل دارند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که مدیر به جای تمرکز روی کنترل همه جزئیات، روی ایجاد چارچوب درست تمرکز کند.

مدیر حرفه‌ای کسی نیست که همه تصمیم‌ها را خودش بگیرد؛ بلکه کسی است که افراد مناسبی را رشد می‌دهد تا بتوانند تصمیم‌های درست بگیرند.

جمع‌بندی

اگر به افراد مسئولیت می‌دهیم، باید اختیار متناسب با آن را هم بدهیم. مسئولیت بدون اختیار باعث فرسودگی و بی‌انگیزگی می‌شود و اختیار بدون مسئولیت باعث بی‌نظمی.

تعادل بین این دو، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت است.

مدیر قوی کسی نیست که همه کارها را خودش انجام دهد؛ مدیر قوی کسی است که تیمی بسازد که بتواند درست تصمیم بگیرد و مسئولانه عمل کند.