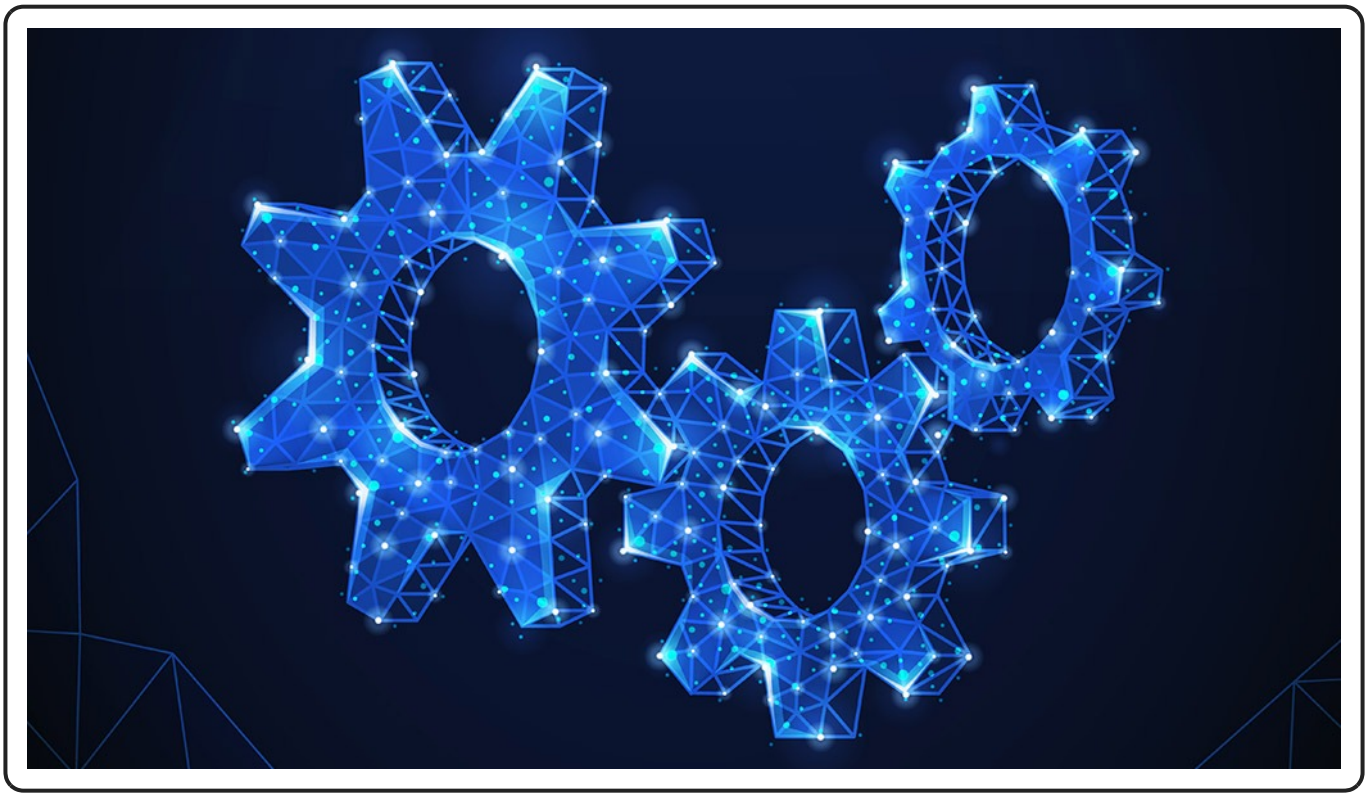

۴ گام تا رسیدن به سیستم سازی

کارآفرینی که کسب‌وکار جدیدی راه‌اندازی کرده است نمی‌تواند در یک چشم به هم زدن یک سیستم قدرتمند درست کند. منظور از سیستم سازی آن است که کاری کند بیشتر کارها بدون دخالت مدیر به خوبی پیش برود. یک کارآفرین برای رسیدن به استقلال و ساخت سیستم کسب‌وکار معمولا ۴ گام را به ترتیب طی می‌کند. این چهار گام را باهم بررسی کنیم.

۱. انجام کارها

در اولین قدم یک کارآفرین بخش عمده وقت خود را صرف **انجام کارها** می‌کند. منظور از انجام کارها این است که خود کارآفرین پاسخگوی تلفن‌ها است، شاید لازم باشد محصولاتی پست کند، پاسخگوی مشتریانی باشد که قبلا خرید کرده‌اند و مشکل دارند و... که معمولا تمام این موارد بر دوش کارآفرین است. اغلب در اوایل کار یک کسب‌وکار یک نفره وجود دارد و کارآفرین به جای فکر کردن درباره واگذاری

کارها و ... باید سعی کند خودش با سرعت و توان بیشتری کار کند و به تمام کارهای لازم رسیدگی کند.

۲. تصمیم‌گیری

همین‌طور که رشد کارآفرین بیشتر می‌شود کم‌کم به‌جایی می‌رسد که نمی‌تواند به‌تنهایی کل این کارها را انجام دهد. اولین ایده‌ای که به ذهن این کارآفرین یا مدیر می‌رسد این است که کسب‌وکار یک‌نفره خودش را به یک کسب‌وکار بزرگ‌تر تبدیل کند و افرادی را به کسب‌وکار خودش اضافه کند.

در این مرحله معمولا مدیران یا کارآفرینان به این دلیل که آشنایی کافی با مهارت‌های استخدام ندارند و خیلی حرفه‌ای نیستند خیلی راحت چند نفر را استخدام می‌کنند و بعد از مدتی می‌بینند که نه‌تنها مشکلاتشان حل‌نشده است بلکه خیلی بزرگ‌تر شده است. قبلا کارها را خودشان به‌دقت و با سرعت انجام می‌دادند، ولی اکنون نه‌تنها کارها را خودشان انجام نمی‌دهند بلکه باید ساعت‌ها صرف کنند تا اشتباهات دیگران را تصحیح کنند! کارمندان مرتب از این کارآفرین سوالات زیادی دارند که باید به آن‌ها پاسخگو باشد.

در این حالت معمولا تمام کارهای کلیدی کسب‌وکار دست مدیر می‌ماند و بقیه کارها واگذار می‌شود. مثل این است که اول کار کارآفرین یک مغز دارد و دو دست! سپس زمانی که چند نفر را استخدام می‌کند همان یک مغز وجود دارد که تعداد دست‌های اضافه‌شده به کسب‌وکار بیشتر می‌شود. ولی تمام تصمیمات و تمام جزئیات باز توسط همین مدیر گرفته می‌شود. بنابراین اتفاقی که می‌افتد این است که اضطراب بیشتر می‌شود و با وجود کارکنان، باز هم کارها به‌خوبی پیش نمی‌رود.

اگر در این مرحله باشیم هیچ‌وقت نمی‌توانیم حتی به یک مسافرت یک‌هفته‌ای برویم. نمی‌توانیم یک روز را استراحت کنیم و تحت این اضطراب هستیم که اگر در خانه استراحت می‌کنیم باید به ده‌ها یا صدها سوال پاسخ دهیم و همیشه این مشکل وجود دارد و حل نمی‌شود.

بنابراین به‌جای اینکه کار راحت‌تر و بهتر شود شرایط بدتر شده است و در این حالت مدیر به کسی تبدیل می‌شود که بیشتر یک مشاور است که حلال مشکلات است و مرتب مراجعه‌های زیادی به خود مدیر وجود دارد.

در این مرحله بسیاری از مدیران تصمیم می‌گیرند که کسب‌وکارشان را کوچک‌تر کنند به این دلیل که ترجیح می‌دهند به‌جای اینکه ساعت‌ها وقت خود را صرف توضیح دادن مطالب کنند، خودشان خیلی سریع‌تر کارها را انجام دهند.

۳. واگذاری

بالاخره این مدیر متوجه می‌شود که باید به قدم سوم برود یعنی کم‌کم به این نتیجه می‌رسد که کافی نیست کارها را به دیگران واگذار کنیم. کار مهم‌تر این است که تصمیم‌گیری‌ها را واگذار کنیم؛ یعنی تیم و کارمندانمان را طوری آموزش دهیم که برای هر مورد کوچک لازم نباشد به ما مراجعه کنند، از ما سوال کنند یا اجازه بخواهند.

وقتی یک مدیر به این مرحله می‌رسد کسب‌وکارش بهتر می‌شود، اضطرابش کمتر می‌شود و هرکدام از کارمندان بخش عمده کار را کم‌کم یاد می‌گیرند و بدون نیاز به اینکه مرتب از مدیر سوال بپرسند کسب‌وکار را پیش می‌برند.

در این گام معمولا کسب‌وکار به‌جایی رسیده است که خیلی راحت می‌تواند هزینه‌هایش را پرداخت کند. ولی نکته‌ای که وجود دارد این است که اغلب کسب‌وکارها رشدشان فقط تا حدی است که بتوانند هزینه‌هایشان را به‌راحتی پوشش دهند و سود مختصری هم باقی بماند. بنابراین کار به‌صرفه‌ای نیست که این کسب‌وکار را ادامه دهیم به این دلیل که آن مدیر با توانایی‌هایی که دارد اگر در جای خوبی استخدام می‌شد شاید همان درآمد را کسب می‌کرد و هزینه‌های مالیات و... را نداشت.

در این گام آزادی مدیر بیشتر شده است. اگر به مسافرت برود خیالش راحت است. البته شاید لازم باشد به چند پیام یا تماس پاسخ بدهد. البته یک نگرانی جدید هم

شکل می‌گیرد. دیگر به تمام جزئیات کسب‌وکارش تسلط ندارد و تمام اتفاقات زیر نظرش نیست. همکارانش تصمیم‌هایی می‌گیرند که حتی شاید از آن‌ها بی‌اطلاع باشد.

۴. سیستم سازی

گام چهارمی وجود دارد که اگر کارآفرین به این قدم نرسد معمولا هیچ‌وقت رشد قابل‌توجهی در کسب‌وکارش ایجاد نخواهد شد. قدم چهارم این است که این مدیر تبدیل به «سیستم ساز» می‌شود. سیستم ساز بیشتر زمانش را به تعریف پروژه و برنامه‌ریزی می‌پردازد. همچنین سعی می‌کند برای مشکلات کسب‌وکارش راهکارهای سیستمی پیدا کند.

بنابراین در اول کار یک کارآفرین یا مدیر صرفا یک انجام‌دهنده کارها است و این مراحل را طی می‌کند و به جایگاهی می‌رسد که دیگر فقط مدیر نیست و یک سیستم ساز است. او اکنون فرد بسیار ارزشمندتری است و هر روز وقت خود را صرف انجام کارهایی نمی‌کند که کارمندان از عهده‌اش برمی‌آیند.

در این گام کارآفرین مدیران و افراد قابل‌اعتمادی دارد که مدیریت کارها به عهده آنان است. او به جای درگیر شدن در جزئیات کسب‌وکار سعی می‌کند راه‌هایی برای رشد سریع‌تر بیابد. هر کارآفرینی برای موفقیت‌های بزرگ، در نهایت باید به این گام برسد!