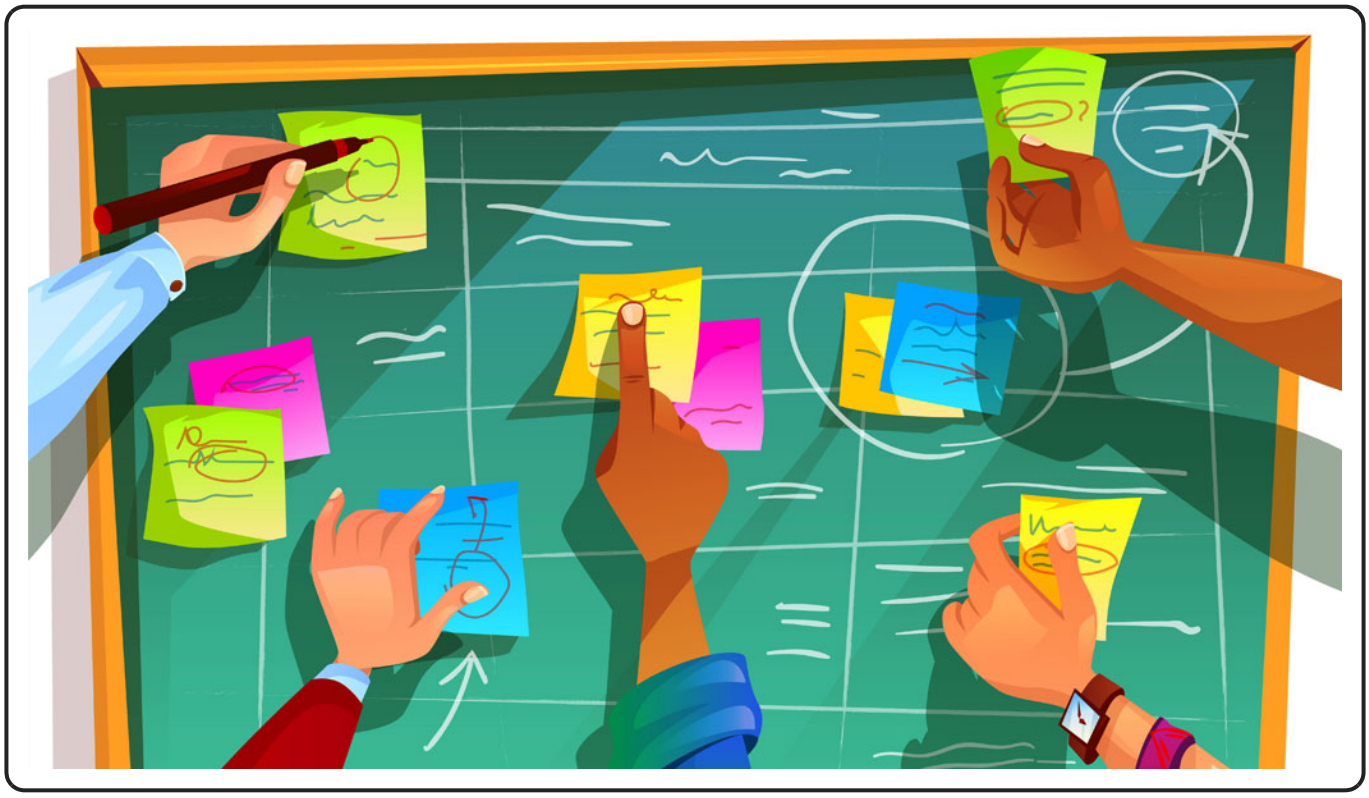

واگذاری کارها، مهم‌ترین مهارت یک مدیر

مطالب این مقاله از کتاب واگذاری کارها اثر برایان تریسی برداشته شده است.

واگذاری کارها یکی از مهارت‌های اساسی مدیران موثر است. بدون توانایی واگذاری موثر و درست، نمی‌توانید استعداد ذاتی خود به عنوان مدیر را آشکار کنید.

تعریف مدیریت عبارت است از «کسب نتیجه از طریق دیگران». در ذات این تعریف ایده واگذاری موثر کارها، وظایف و مسئولیت‌ها به کارمندان نهفته است. توانایی و اشتیاق شما برای واگذاری کارها تعیین‌کننده پیشرفت و موفقیت در کسب‌وکار است.

بسیاری از مدیران به سختی کارها را واگذار می‌کنند. آن‌ها اغلب علاقه‌ای به این کار ندارند یا از انجام آن ناتوان هستند و در نتیجه فرصت‌های پیشرفت خود را محدود می‌کنند. از آنجا که جایگزین واگذاری کارها، انجام شخصی آن است، مدیران مسئولیت‌ها و کارهای زیادی دارند که باید شخصا انجام دهند و در نتیجه نمی‌توانند همکاری کاملی با سازمان‌هایشان داشته باشند.

فواید واگذاری

واگذاری کارها فواید و مزایای متعددی دارد. واگذاری به شما امکان می‌دهد تا حوزه کاری‌تان را از آنچه می‌توانید انجام دهید به آنچه می‌توانید کنترل یا مدیریت کنید، گسترش دهید؛ به این معنی که در طول روز کاری می‌توانید بر کارهای محدودی تمرکز کنید که فقط خودتان از عهده انجامشان بر می‌آیید.

همچنین واگذاری کارها شما را قادر می‌سازد تا توانایی و لیاقت افراد زیردستتان را نیز ارتقا داده و این استعداد انسانی را شکوفا کنید.

امروزه مدیران با ظرفیت کامل خود کار می‌کنند؛ کارهای آن‌ها از زمانی که برای انجامشان در اختیار دارند، بسیار بیشتر است. مدیر برای انجام همه کارهای مهم باید هر کاری که از عهده دیگران ساخته است را به آن‌ها واگذار کند. این حقیقتی محض در زندگی کاری است.

واگذاری کارها قابل یادگیری است

خوشبختانه، واگذاری کارها مهارتی است که می‌تواند بهبود یابد. شما در ابتدا هر مهارتی را با یادگیری روش انجام آن می‌آموزید و سپس مدام تمرینش می‌کنید تا به عادت بدل شود؛ مثل رانندگی.

بسیاری از مدیران هرگز درباره واگذاری کارها آموزش ندیده‌اند، در نتیجه هر بار که رفتار جدیدی را می‌آموزید، در ابتدا احساس ناشی‌گری دارید؛ با این حال، هر چه بیشتر واگذاری کارها را تمرین کنید، برایتان ساده‌تر می‌شود.

با افسانه‌های مانع از واگذاری موثر مبارزه کنید

افسانه‌های بسیاری در مدیریت وجود دارد که اغلب مانع از واگذاری کارها توسط مدیران می‌شود. شاید این افسانه‌ها درست یا نادرست باشند اما موانعی ذهنی برای

مدیر هستند. شاید بعضی از این افسانه‌ها و موانع را بشناسید، اما از همه آن‌ها آگاه نیستید. هرگاه واگذارکننده ضعیفی را می‌بینید، احتمالا یک یا چند مورد از این افسانه‌ها در کارش وجود دارد.

افسانه ۱: زمان کافی برای واگذاری وجود ندارد

گاهی افراد آنقدر پرمشغله و غرق در وظایف هستند که گمان می‌کنند زمان کافی برای توقف و تشریح کارها برای شخص دیگری را ندارند. آن‌ها فقط می‌خواهند کار را به سریع‌ترین شکل ممکن انجام دهند.

در سایر موارد شاید کار را به شخص دیگری واگذار کنند، اما زمان کافی را به هدایت او و تشریح دقیق کاری که باید انجام شود اختصاص نمی‌دهند. شاید چیزی شبیه به این بگویند: «این کار را تا فلان تاریخ انجام بده.» آن‌ها این دستور را معادل با واگذاری کار می‌دانند؛ اما چنین نیست. این کار مصداق کنار کشیدن است.

احتمالا این ضرب‌المثل قدیمی را شنیده‌اید که «هیچ‌وقت زمان کافی برای انجام درست کار وجود ندارد، اما همیشه زمان کافی برای دوباره انجام دادنش وجود دارد». به نظر می‌رسد که سازمان‌ها یا شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف همیشه در حال دوباره‌کاری و تصحیح اشتباهات و سوءتفاهم‌های ناشی از واگذار نکردن موثر کارها هستند.

در واقع، همیشه زمان کافی برای واگذاری موثر کارها وجود دارد. از این به بعد، هرگز نگویید که وقتی برای واگذاری شفاف کار ندارید. به یاد داشته باشید که اختصاص زمان برای واگذاری درست کار موثرترین راه استفاده از زمان برای کسب نتایج بیشتر و بهتر است.

افسانه ۲: کارمند به اندازه کافی شایسته نیست

مدیران اغلب توانایی افرادشان را دست کم می‌گیرند؛ اما تنها راه امتحان شایستگی واقعی افراد واگذاری کارهای بیشتر از آنچه قبلا انجام داده‌اند و سپس دادن آزادی عمل به آن‌ها برای اشتباه کردن و درس گرفتن از اشتباهات است.

افرادتـان شمـا را شگفـت‌زده می‌کننـد. احتمـالا و در کمـال تعجـب کارمنـدانتان قابلیت‌هایی دارند که هرگز نمی‌دانستید. وقتی روش بهره‌برداری از توانایی‌هایشان را بیاموزید، نه تنها آن‌ها احساس رضایت بیشتری از کارشان خواهند داشت، بلکه شما نیز به عنوان مدیر کارهای بیشتری انجام می‌دهید که به روند شغلی‌تان کمک می‌کند.

افسانه ۳: اگر می‌خواهید درست انجام شود، باید شخصا انجامش دهید

این سوءتفاهم با نتیجه منطقی‌اش ضامن شکست در مدیریت است. اگر واقعا باور داشته باشید که باید همه کارها را شخصا انجام دهید و بخواهید که کار را به موقع و با استاندارد کیفی قابل‌قبول انجام دهید، کارهای بیشتر و بیشتر و وقت کم‌تر و کم‌تری خواهید داشت. این افسانه باعث عقب‌ماندگی شده و شما را محکوم می‌کند که به جای پیشرفت در مدیریت همواره عملکرد یکسانی داشته باشید.

عدم توانایی در گذر از انجام کار به مدیریت کار، بزرگ‌ترین دلیل شکست افراد در مدیریت است. تمایل طبیعی این است که به گوشه امن خود بازگردید و به جای واگذاری کار شخصا آن را انجام دهید. همواره به خود یادآوری کنید که وظیفه شما مدیریت است نه انجام کار.

افسانه ۴: در صورت واگذاری، افراد گمان می‌کنند که در جریان کارها نیستید

اغلـب، مـدیران خـودرای هستند. خودمحـوری بـه کارشـان گـره خـورده اسـت. آن‌هـا می‌خواهند دیگران فکر کنند که بر کار مسلط هستند و همیشه می‌دانند چه خبر است؛ بنابراین از واگذاری کارها اجتناب می‌کنند ولی با این حال، عکس آن نیز صادق است. هرگز نمی‌توانید بفهمید که همیشه همه جا چه خبر است؛ اما همیشه می‌توانید به افرادی دسترسی داشته باشید که می‌دانند و می‌توانند به سرعت شما را در جریان قرار دهند.

افسانه ۵: وقتی در کاری ماهر هستید، باید شخصا انجامش دهید

بسـیاری از افـراد ماه‌هـا و سال‌هـا را صـرف ارتقـای مهـارتی می‌کننـد کـه آن‌هـا را قـادر

می‌سازد تا پیشرفت کنند، ارتقا یابند و کارمند زیردستی داشته باشند. دام این است که انجام درست این کار گوشه امنی ایجاد می‌کند و شما مدام تلاش می‌کنید تا به گوشه امن همان وظیفه آشنای قدیمی بازگردید.

قانون این کار بسیار ساده است. باید هر کاری که در آن مهارت دارید و می‌توانید به آسانی انجامش دهید را واگذار کنید و سراغ کار دیگری بروید. کسب مهارت در این کار باعث می‌شود پیشرفت کرده و سراغ کار دیگری بروید. اکنون باید کار نخست را به شخص دیگری یاد داده و محول کنید. نباید روی وظایف ساده و معمولی کار کنید که شخص دیگری هم می‌تواند انجامشان دهد.

قانون «۷۰ درصد» را به کار گیرید. اگر شخص دیگری می‌تواند این کار را تا ۷۰ درصد به خوبی شما انجام دهد، کار را به او واگذار کنید. وقتتان را برای انجام کارهای معدودی آزاد کنید که فقط از عهده شما برمی‌آید.

تمایل طبیعی ما این است که به کارهایی عادت کنیم که از آن‌ها لذت می‌بریم، کارهایی که ما را به جایگاه امروزمان رسانده‌اند و بعدها نیز آن‌ها را برای خود حفظ می‌کنیم. برعکس، باید کارهایی که در آن‌ها مهارت دارید را واگذار کنید تا بتوانید به کارهایی بپردازید که به هوش، مهارت و توانایی بیشتری احتیاج دارد.

نقطه شروع واگذاری

نقطه شروع واگذاری مانند نقطه شروع همه مدیریت‌های موفق این است که قبل از هر اقدامی زمانی را به تامل درباره کار اختصاص دهید. با دقت به کاری که باید توسط شما یا دیگران انجام شود بیندیشید. یک روش خوب این است که اهداف کار مخصوصا کار پیچیده را بنویسید و سپس چک‌لیستی از همه اقداماتی تهیه کنید که باید برای اتمام به موقع کار با کیفیت مطلوب انجام دهید.

بسیاری از مشکلات مدیریت ناشی از عمل بدون فکر است. برعکس، موفقیت در مدیریت معمولا نتیجه اختصاص زمانی به تامل قبل از هر اقدام است. حوزه‌های

معدودی وجود دارند که تفکر پیشاپیش در آن‌ها مهم‌تر از حوزه واگذاری است.

آیا باید شخصا انجامش دهید؟

باید تصمیم بگیرید که هر کاری را شخصا انجام دهید، آن را به شخص دیگری در شرکت واگذار کنید یا آن را به متخصصی خارج از شرکت برون‌سپاری کنید. اگر در ابتدا زمانی برای اندیشیدن به کار داشته باشید، فقط می‌توانید چنین تصمیماتی را اتخاذ کنید.

اگر بهتر است، شخصا انجامش دهید

گاهی، این فرض که باید کار را واگذار کنید، اشتباه است؛ بهتر است که شخصا انجامش دهید. در ابتدای دوران کاریم، تبلیغ‌نویس یک آژانس بزرگ تبلیغاتی بودم. در آن شغل، هر کتابی که می‌توانستم درباره تبلیغ‌نویسی حرفه‌ای پیدا کنم را می‌خواندم و به تدریج راهم را به سوی تبلیغ‌نویسی برای مشتریان ملی باز کردم.

امروز می‌توانم تقریبا برای هر موضوعی، هر محصول یا خدمتی تبلیغی سریع، ساده و عالی بنویسم. یکی از کارمندانم ساعت‌ها وقت را صرف نوشتن یک تبلیغ برای وب‌سایت یا سایر موارد تبلیغاتی می‌کند و با این حال نتیجه کارش چندان جالب نیست؛ اما من می‌توانم همان تبلیغ را ظرف چند دقیقه بنویسم و برای چاپ آماده کنم.

این یکی از آن حوزه‌هایی است که بهتر است خودم تبلیغ را به سرعت بنویسم تا اینکه آن را به شخص دیگری واگذار کنم یا شخصی را خارج از شرکت برای انجامش استخدام کنم.

شخص مناسب را پیدا کنید

با این حال، اگر مجبورید به جای اینکه خودتان کار را انجام دهید، آن را واگذار کنید، بهترین شخصی که می‌توانید کار را به او واگذار کنید، کیست؟

وقتی کارها را واگذار می‌کنید، مطمئن شوید که آن‌ها را به افراد مناسب سپرده‌اید. واگذاری کاری مهم به شخصی که استعداد و لیاقت انجام آن را از خود نشان نداده است، دستورالعمل بدبختی است. از افرادتان بخواهید که تلاش کنند اما نه خیلی زیاد.

بسیاری از افراد و سازمان‌ها به علت واگذاری کاری مهم به شخصی که توانایی انجام صحیح آن را نداشته، با دردسرهای زیادی مواجه شده‌اند. به یاد داشته باشید که فقط عملکرد گذشته شاخص واقعی عملکرد آینده است. همیشه کار را به شخصی واگذار کنید که بتواند آن را به شکلی سریع و کارا و با بودجه مشخص انجام دهد.

کار را برون‌سپاری کنید

فرضیه دیگری که مدیران دارند این است که کار هر چه باشد، باید شخصی از درون شرکت انجامش دهد؛ با این حال، امروزه شرکت‌هایی وجود دارند که در کارهای خاصی تخصص دارند و می‌توانید کل کار را به آن‌ها برون‌سپاری کنید تا سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر از شما انجامش دهند.

همه چیز با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود

شاید بزرگ‌ترین نتیجه‌ای که به عنوان مدیر از آن لذت خواهید برد، ناشی از برنامه‌ریزی باشد. همه برنامه‌ریزی‌ها با کاغذ و خودکار و تهیه فهرستی از کارهایی که باید انجام شود، زمان و روش انجامشان آغاز می‌شود. پس قبل از تصمیم‌گیری درباره واگذاری کار در ابتدا زمانی را به تفکر درباره آن اختصاص دهید و سوالات مناسبی بپرسید.