



واگذاری معکوس در مدیریت کسب و کار

ویلیام اونکن کارشناس مدیریت زمان مقاله‌ای معروف در مجله «هاروارد بیزنس ریویو» نوشته که به واسطه مطالب حکیمانه آن میلیون‌ها بار در سراسر دنیا تجدید چاپ شده است.

اونکن در کتاب «مدیریت زمان: چه کسی میمون را گرفت؟» می‌نویسد «هر کسی که مسئول برداشتن گام بعدی در کار باشد، مالک کار است. هیچ‌کس نمی‌تواند تا وقتی که آن شخص قسمت مربوط به خودش را تمام نکرده، کار را به عهده بگیرد».

به عبارت دیگر، اگر کارمندان از شما بخواهد با تلفن زدن به کسی، گرفتن اطلاعاتی یا هر اقدام لازم دیگر به او در انجام کار واگذار شده کمک کنید، در واقع شما مسئول گام بعدی هستید. کارمند می‌تواند به دفترش برگردد و منتظر بماند تا «کارتان» را انجام دهید و این آرامش را داشته باشد که تا وقتی بخش مربوط به خودتان را انجام نداده‌اید، او راحت است.

هر بار کسی از شما می‌خواهد که بخشی از کار را انجام دهید، کار را پس می‌گیرید.

شما میمون را از دوش کارمند برداشته و روی شانه خودتان می‌گذارید. اگر مراقب نباشید، قربانی یکی از رایج‌ترین بیماری‌های دنیای کار یعنی «واگذاری معکوس» می‌شوید.

افراد در چهار یا پنج حوزه تلاشی هوشمندانه برای واگذاری معکوس دارند. اولین حوزه مربوط به اطلاعات است. شاید کارمند بگوید، «نمی‌دانم چه کار کنم یا از کجا اطلاعاتی پیدا کنم. آیا می‌توانید به من کمک کنید؟»

به خودش برگردانید

برای اجتناب از واگذاری معکوس در این شرایط کار به خودش برگردانید و بگویید «وظیفه شماست که اطلاعاتی بیابید. می‌توانید به این مکان‌ها مراجعه کنید، اما خودتان مسئول انجام کار هستید».

از تعهد دادن به یافتن اطلاعات برای دیگران اجتناب کنید. این کار بسیار زمان‌بر است و کار را فلج می‌کند. تا وقتی که اطلاعات موردنظر را ارائه نکرده‌اید، خیال کارمند راحت است. او مجبور نیست تا زمانی که شما وظیفه‌تان را انجام نداده‌اید، کاری انجام دهد. اکنون شما برای او کار می‌کنید.

مسئله مهم‌تر اینکه در این عصر اینترنت که همه اطلاعات به صورت مجازی در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته در دسترس است، توانایی جستجو در اینترنت و یافتن اطلاعات، مهارتی بسیار حیاتی برای هر کارمند است.

بگذارید خودشان مشکلاتشان را حل کنند

دومین حوزه‌ای که واگذاری معکوس در آن روی می‌دهد وقتی است که افراد برای پرسیدن راه‌حل مشکلی نزدتان می‌آیند. آن‌ها به جای حل کردن مشکل و درس گرفتن از آن سعی می‌کنند دوباره آن را به مدیر واگذار کنند. آن‌ها نزد شما می‌آیند و

می‌گویند، «آیا می‌توانید این مشکل را برای من حل کنید؟»

شاید به اشتباه فکر کنید که «من رئیسی با دانش و تجربه زیاد هستم، پس مشکل را حل خواهم کرد». سپس مشکل را به شما می‌سپارند و اکنون میمون بر شانه شماست. برای اجتناب از این نوع واگذاری معکوس کار را با گفتن این جمله پس دهید «حل این مشکل وظیفه شماست، مشکل را به صراحت تعریف کنید، چند راه حل ارائه کنید، راه‌حلی که خودتان پیشنهاد داده‌اید را برگزینید و سپس اگر نیازی بود نزد من بیایید».

به یاد داشته باشید یکی از مسئولیت‌های اصلی شما به عنوان مدیر پرورش کارمندان است و کمک به آن‌ها برای ارتقای مهارت‌های حل مشکل از بهترین روش‌های این کار به حساب می‌آید.

آن‌ها را مجبور به تفکر کنید

وقتی کارمندان برای پرسیدن راه‌حل مشکلات نزد شما می‌آیند، بهترین پاسخی که به عنوان مدیر در طول سال‌ها یافته‌ام این است: «فکر می‌کنید در این شرایط چه باید چه کار کنیم؟» تقریباً در همه موارد، کارمند از قبل بهترین اقدام را در نظر گرفته است. همه آنچه نیاز دارد کسب اجازه از شما برای اجرای آن راه‌حل است.

سومین حوزه‌ای که واگذاری معکوس در آن روی می‌دهد وقتی است که کارمندان مجبور به انجام وظایف دشوار هستند. آن‌ها نزد شما می‌آیند و می‌گویند: «این کار واقعاً برای من دشوار است. اصلاً نمی‌دانم چطور آن را انجام دهم. قبلاً هرگز انجامش نداده‌ام». سپس با درخواست کمک از شما به این دلیل که بزرگ، قوی و باتجربه هستید، واگذاری معکوس انجام می‌دهند.

اگر مراقب نباشید، نفستان وارد عمل می‌شود و با پس گرفتن کار موافقت می‌کنید تا آن را درست انجام دهید. اما اگر به جای اینکه کار را پس بگیرید و به فهرست انبوه کارهایتان اضافه کنید، تاکید کنید که آن شخص با راهنمایی شما روش کار را یاد

بگیرد، برای هر دوی شما بهتر است.

طرف کسی را نگیرید

یکی دیگر از نمونه‌های واگذاری معکوس وقتی است که کارمند از رئیس می‌خواهد تا در حل مشکلات او با فرد دیگری دخالت کند. کارمند به جای مواجهه با شخص مقابل، مشکل پیش‌آمده و حل آن تلاش می‌کند تا رئیس را به واسطه یا مشاور گروه تبدیل کند.

در کار خود به عنوان مدیر می‌بینید که افراد همیشه با هم کنار نمی‌آیند. کارمند همیشه تمایل دارد نزد شما بیاید و بگوید فلانی فلان حرف را زد یا فلان کار را کرد و اینکه «از این شرایط بسیار ناخشنود است».

شما هم باید بگویید «اگر با آن فرد مشکل داری، باید خودت برای حل آن ابتکار عمل نشان دهی». در هیچ شرایطی، طرف کسی را نگیرید یا به نفع کسی سخن نگویید. معمولاً شما همه داستان را نمی‌دانید و با طرفداری از یک نفر، تسلط خود بر هر دوی آن‌ها را تضعیف می‌کنید.

آن‌ها را با هم سازش دهید

یکی از بهترین استراتژی‌ها در شرایطی که دو نفر با هم مشکل دارند این است که هر دو را صدا بزنید و به آن‌ها بگویید که باید این مشکل یا عدم توافق را همین جا و حالا حل کنند.

یکی از تکنیک‌های موثر این است که در را ببندید و از هر دو طرف بخواهید دقیقاً همان چیزی که درباره طرف مقابل و شرایط پیش‌آمده به شما گفته‌اند را تکرار کنند. در نتیجه مجبور می‌شوند با هم رودررو شده و آنچه روی داده و باعث اصطکاک میان آن‌ها شده است را به دقت تعریف کنند. نتیجه بدیهی این است که نیمه‌حقایق و

لفاظی‌های مقتصدانه از میان برداشته می‌شود.

اگر هنگام بروز هر نوع درگیری از این روش استفاده کنید، تقریباً نتیجه همیشه یکسان خواهد بود. افراد شرکت به زودی خواهند فهمید که اگر مشکلی را نزدتان آورند، مجبورشان می‌کنید با طرف مقابل رودررو شوند. بنابراین، به جای آوردن مشکل نزد شما، یاد می‌گیرند که مستقیم با طرف مقابل رودررو شوند و سوءتفاهم‌ها را برطرف کنند.

مسئولیت را به آن‌ها بسپارید

در هر مورد، بهترین راه‌حل این است که کارمندان را در فشار قرار دهید، از واگذاری معکوس اجتناب کنید و بر حل مشکل توسط خودشان تاکید کنید.

شما در طول زندگی شخصی و کاری خود با تلاش‌های فراگیر برای واگذاری معکوس مواجه می‌شوید. از آنجا که بسیاری از مردم ذاتاً تنبل هستند، همیشه به دنبال راه‌هایی هستند تا شما را مجبور به پس گرفتن کل کار یا بخش اعظم آن کنند. به هر قیمتی در برابر این وسوسه مقاومت کنید. مدام به طرف مقابل بگویید «این وظیفه شماست؛ شما مسئول هستید، نه من» و به این گفته پایبند باشید.