



۵ دلیل واگذاری ناقص کارها

واگذاری درست امور به کارمندان یکی از مهم‌ترین وظایف یک مدیر و در واقع مهم‌ترین مأموریت اوست. اما انجام این مأموریت مهم، کار آسانی نیست. بسیاری از مدیران، به‌ویژه مدیران جوان مراحل مختلفی را تجربه می‌کنند تا به شرایط بهینه در واگذاری کارها برسند. یکی از این تجربیات، مقابله با مشکلات و پیامدهای «واگذاری نامناسب» است. مثلاً برگرداندن کارهایی که «واگذاری معکوس» شده‌اند، یک چالش جدی در این فرایند است. اما چالش‌های دیگری هم وجود دارند. «واگذاری ناقص» یکی دیگر از مواردی است که در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها رخ می‌دهد. در ادامه پدیده «واگذاری ناقص» را آسیب‌شناسی می‌کنیم.

«واگذاری ناقص کارها» به چه معنی است؟

سپردن ناقص امور، وضعیتی است که کاری را به یک نفر دیگر در شرکت واگذار کرده باشیم بدون اینکه عمیقاً و به طور قاطعانه به درستی این کار اعتقاد داشته باشیم.

شاید تحت تاثیر مقالاتی که خوانده‌ایم یا دوره‌ها و مطالب آموزشی مدیرسبز درباره **سیستم سازی** و سپردن امور، تصمیم گرفته‌ایم که در کسب‌وکارمان چنین کنیم؛ اما هنوز دقیقا توجیه نیستیم و همچنان باورهای قبلی‌مان در کشمکش با این روش جدید هستند. این کشمکش درونی، به تدریج به صورت زیرپوستی و خزنده در شیوه مدیریت کسب‌وکار نفوذ می‌کند. کارها را ظاهرا سپرده‌ایم اما در واقع هنوز بسیاری از آنها به دخالت مستقیم و روزانه ما نیاز دارند. اولین گام در علاج این پدیده، شناسایی علایم آن است.

۱. عدم تطابق عنوان شغلی با کار واقعی روزانه

این مورد یکی از بارزترین علایم «واگذاری ناقص» است. مثلا فردی تحت عنوان «کارشناس تحلیل سیستم‌ها» در یک شرکت نرم‌افزاری استخدام شده است ولی در واقع او قرار است عملا «مدیر پروژه» ای در شرکت باشد. حتی ممکن است خود آن فرد نیز حین استخدام از چنین قصدی بی‌اطلاع باشد. اگر کالبدشکافی کنیم، متوجه می‌شویم که اطلاق عنوان «مدیر» به یک نفر در آن شرکت دارای بار اعتباری خاصی است. مدیر شرکت می‌خواهد کسی آن مسئولیت را به عهده بگیرد بدون اینکه از مزیت و اعتبار عنوان مدیر برخوردار شود.

شاید اطلاق عنوان مدیر به یک تازه‌وارد «زیاد از حد» تلقی می‌شود و نمی‌خواهیم چنین شود. بر عکس این سناریو هم ممکن است رخ دهد: فردی با عنوان «مدیر عملیات» در یک شرکت مشغول به کار است ولی کار واقعی او چنین نیست. وقتی عملکرد هفتگی او را زیر ذره‌بین می‌گذاریم، او بیشتر مانند یک بازاریاب برای شرکت عمل می‌کند. مثال‌هایی از این دست بی‌شمارند. در بعضی از شرکت‌هایی که هیات‌مدیره دارند، «مدیرعامل» در واقع مدیرعامل نیست بلکه «مدیر بازاریابی» یا «بازاریاب اصلی» شرکت است، چون از نگاه آنها، اعتبار معرفی شرکت نباید نصیب فرد دیگری شود. اما در این صورت «مدیر بازاریابی» در آن شرکت چه کار می‌کند؟ احتمالا انواع کارهای مرتبط و نامرتب مثل «طراحی با فتوشاپ» در دستور کار آن فرد باشد.

توجه کنیم که اینها «واگذاری صحیح» نیستند و خودمان را فریب ندهیم.

۲. نگاه به کارکنان به عنوان پیمانکار موقت

وسوسه «واگذاری موقت امور» یکی از اتفاقات جالبی است که در شرکت‌ها رخ می‌دهد. برخی از مدیران با این پیش‌فرض که «کارها را به دیگران بسپاریم چون می‌گویند خوب است» شروع می‌کنند؛ اما قلباً با واگذاری موافق نیستند. پس به این فکر می‌افتند که واگذاری آن کار موقت باشد. به این ترتیب هم آن کار را واگذار کرده‌اند و هم نکرده‌اند. این در واقع یک چالش اعمال قدرت در راهبری شرکت است.

بعضی افراد نگران‌اند که واگذاری کامل یا دائم امور به کارمندان به آنها جایگاه و قدرتی ببخشد که بعداً به تهدیدی علیه مدیر تبدیل شود. بنابراین با اندیشه واگذاری موقت، آن کار یا مسئولیت را به دیگری می‌سپارند و کلیدهای مهم در انجام موفق آن کار را به عنوان گارانتی در مقابل تهدید فرضی پیش خودشان نگه می‌دارند. پس فرد مسئول در مراحل مهم کار نیازمند اجازه، دخالت و تصمیم‌گیری مدیرعامل در جزئیات است. «عدم تطابق مسئولیت‌های محوله با اختیارات و امکانات قرار گرفته در اختیار یک فرد» علامت بالینی فکر پنهانی «واگذاری موقت» است.

۳. حس رقابت با کارمند

یک مساله مرتبط با «واگذاری موقت» معضل «حس رقابت» با فردی است که می‌خواهیم کاری را به او محول کنیم. مثلاً مدیرعامل یک شرکت نرم‌افزاری را تصور کنید که خودش برنامه‌نویس است و حالا می‌خواهد بخشی از کارهای برنامه‌نویسی را به فرد دیگری واگذار کند تا وقتش برای سایر امور شرکت آزاد شود. یک چالش بسیار رایج در چنین سناریویی، حس رقابت و گاهی حتی حسادت میان این دو نفر است.

وقتی میان این دو درباره مسائل فنی اختلاف سلیقه رخ می‌دهد (که بسیار طبیعی است)، یک اصطکاک پنهان میان ایجاد می‌شود که دائماً یک طرف می‌خواهد خود را

به دیگری ثابت کند. اگر مدیر شرکت نگران باشد که برنامه‌نویس ارشد شرکت ممکن است بعداً رقیب او شود، شاید عمداً افرادی ضعیف استخدام کند تا بعداً برایش مساله نشوند. در این صورت اصل و ارزش «واگذاری امور» به حاشیه می‌رود و ضرر آن از مزایایش فزونی پیدا می‌کند.

۴. ناآشنایی با کار محوله

یکی از اشتباهات رایج در واگذاری امور به دیگران، بی‌اطلاعی محض از ماهیت فنی آن کار نزد مدیر کسب‌وکار است. مثلاً مدیرعامل جوانی را تصور کنید که تازه شرکت تاسیس کرده و هیچ سرشته‌ای از امور حسابداری ندارد. اما الزامات قانونی و دیگر ملاحظات او را مجبور کرده که یک حسابدار استخدام کند. در این حالت او از ماهیت فنی کار حسابداری بی‌اطلاع است و طبیعتاً نمی‌تواند قضاوت صحیحی درباره عملکرد حسابدار داشته باشد.

مثال دیگر که این روزها بسیار رایج است، استخدام یک طراح سایت توسط مدیری است که حتی از بدیهی‌ترین مسائل فنی در برپا کردن سایت بی‌اطلاع است. این مدیر نیز نمی‌تواند قضاوت درست و منصفانه‌ای درباره عملکرد او داشته باشد. پیشنهاد کاربردی در چنین شرایطی، انجام یک مطالعه و آشنایی اولیه با ابعاد فنی کار مربوطه است. قرار نیست شما استاد حسابداری یا طراح سایت باشید، اما اگر می‌خواهید چنین کارهای مهمی را به کارشناس واگذار کنید، درباره ماهیت و رئوس کلی کارش مقداری اطلاعات داشته باشید تا بتوانید به قضاوت خودتان درباره عملکرد او اعتماد داشته باشید. در غیر این صورت و هنگام بروز مشکل، نمی‌توانید تشخیص دهید آیا کوتاهی از آن فرد بوده یا آن مشکل در هر صورت پیش می‌آید و اتفاق غیرعادی رخ نداده است.

۵. سپردن نامناسب «نظارت»

واگذاری کارهای فنی و کارشناسی به دیگران، به خودی خود چالش‌برانگیز است. اما واگذاری کارهای نظارتی و مدیریتی، سطحی متفاوت از چالش‌ها را به میان می‌آورد. ساده‌ترین واکنش مدیران به چالش‌هایی که با ناظران و مدیران گماشته از سوی خود پیدا می‌کنند، کاستن از قدرت سوپروایزر از طریق واگذاری ناقص امور به اوست. به جای این راهبرد اشتباه، برای حل و فصل اختلافاتی که با مدیران و سوپروایزرهای شرکت خود پیدا می‌کنید از دو اصل مهم مدیریتی بهره بگیرید. این دو اصل هم برای آسیب‌شناسی و کشف وجود مشکل در این رابطه مفیدند و هم راه‌حل را در دل خود دارند.

نخست اینکه سپردن کارهای نظارتی به معنی غفلت از نظارت از سوی شما نیست. نظارت در این حالت به صورت غیرمستقیم اتفاق می‌افتد اما گاهی نیز بی‌واسطه خودتان حضور پیدا می‌کنید تا فیدبک‌های مستقیم دریافت کنید. اصل دوم نیز از همین‌جا شروع می‌شود: «توجه و گرفتن فیدبک بی‌واسطه» به معنی دخالت در کار سوپروایزر و «مدیریت ذره‌بینی» یا Micromanagement نیست. باید میان واگذاری نظارت و نظارت مستقیم تعادل و تناسبی در کار باشد. سپردن مطلق کارهای مدیریتی و نظارتی خطرناک است؛ اما دخالت بیش از حد در کار مدیران میانی نیز «مدیریت ذره‌بینی» محسوب می‌شود و علامت واگذاری ناقص و کم‌بازده است.

["message_box text_color="light]

برای آنکه با موضوع واگذاری کارها بیشتر آشنا شوید، به شما پیشنهاد می‌دهیم مقالات زیر را مطالعه کنید:

- واگذاری کارها، مهم‌ترین مهارت یک مدیر
- چگونه در ۵ گام کارها را واگذار کنیم؟
- واگذاری معکوس در مدیریت کسب‌وکار



• چرا حاضر نیستیم کارها را واگذار کنیم؟

[message_box/]