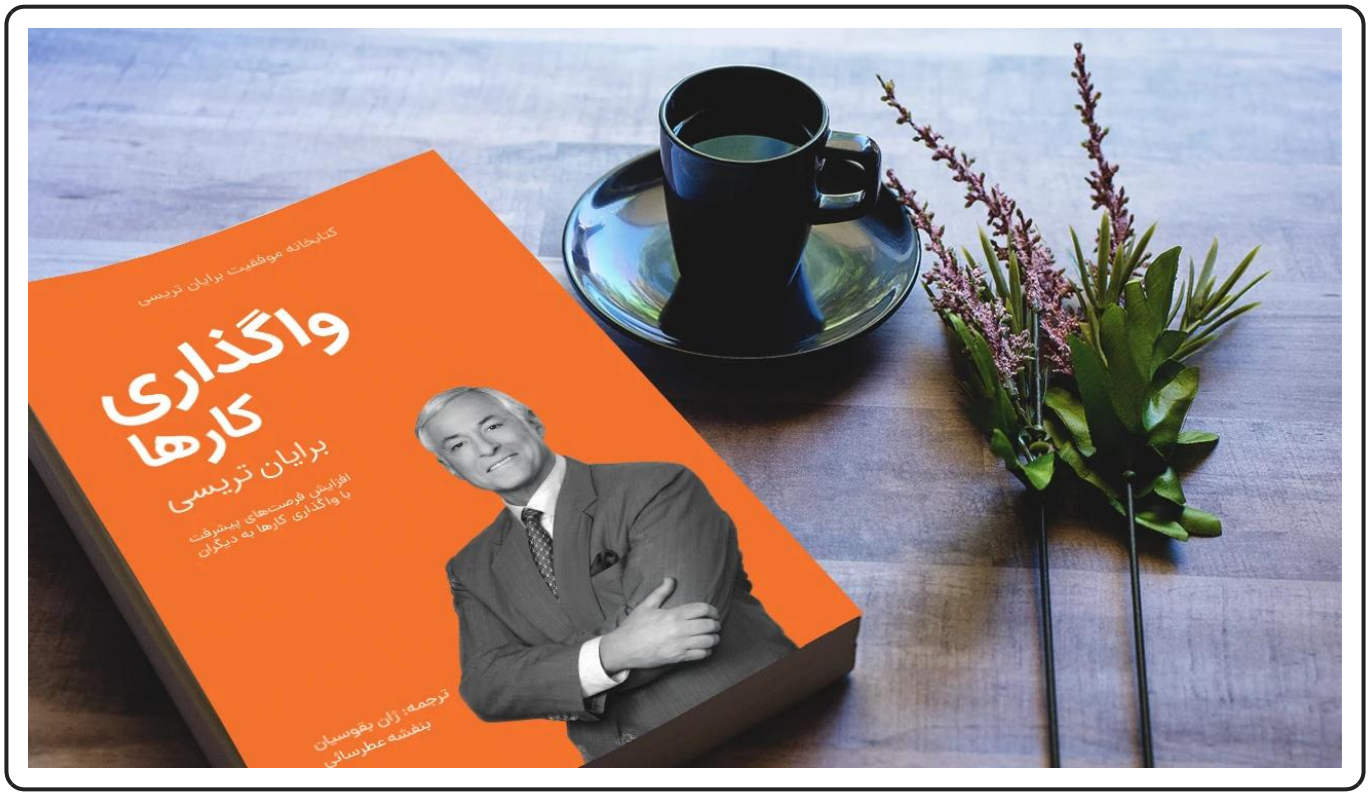


خلاصه کتاب واگذاری کارها برایان تریسی

کتاب واگذاری کارها برایان تریسی، ترجمه‌ای از کتاب «Delegation & Supervision» نوشته برایان تریسی، یک راهنمای کاربردی و فشرده برای مدیرانی است که می‌خواهند با تسلط بر هنر واگذاری کارها، بهره‌وری خود و تیمشان را چندبرابر کرده و مسیر پیشرفت شغلی خود را هموار سازند.

این اثر تاکید می‌کند مدیریت، هنر «کسب نتیجه از طریق دیگران» است و واگذاری موثر، کلید اصلی برای تحقق این تعریف است. بسیاری از مدیران، به دلیل ناتوانی یا علاقه نداشتن به واگذاری، در حجم زیادی از کارهای اجرایی غرق می‌شوند و فرصت‌های رشد خود و کارمندانشان را محدود می‌کنند.

تریسی در کتاب واگذاری کارها برایان تریسی، ۲۱ ایده کلیدی و اثبات‌شده را ارائه می‌دهد تا کمک کند واگذاری را به‌عنوان یک مهارت بیاموزید و با استفاده از آن، زمان خود را برای تمرکز بر وظایف باارزش‌تر آزاد کرده و کارمندانی شایسته‌تر و باانگیزه‌تر پرورش دهید.

ایده اصلی کتاب واگذاری کارها برایان تریسی

ایده محوری کتاب واگذاری کارها برایان تریسی این است که واگذاری، قدرتمندترین ابزار یک مدیر برای افزایش اهرم مدیریتی و چندبرابر کردن بهره‌وری است.

یک مدیر، تنها زمانی می‌تواند از سطح «انجام‌دهنده کار» به سطح «مدیریت‌کننده کار» ارتقا یابد که بتواند وظایف را به طور موثر به دیگران بسپارد.

واگذاری صرفا محول کردن یک کار نیست؛ بلکه یک فرایند سیستماتیک است که نیازمند تفکر، برنامه‌ریزی و اعتماد است. این فرایند که در کتاب واگذاری کارها برایان تریسی به تفصیل شرح داده شده، نه‌تنها زمان مدیر را آزاد می‌کند؛ بلکه مهم‌ترین ابزار برای به چالش کشیدن، رشد دادن و ایجاد اعتمادبه‌نفس در کارمندان است.

در نهایت، موفقیت شما به‌عنوان مدیر، به موفقیت افرادی که زیر نظر شما کار می‌کنند، گره خورده است.

خلاصه نکات هر فصل

فصل اول: ارزشمندترین منبع را پرورش دهید

ارزشمندترین دارایی شما در کسب‌وکار، منابع انسانی یا همان افرادی هستند که برایتان کار می‌کنند. وظیفه اصلی شما به‌عنوان مدیر، کسب بیشترین بازگشت سرمایه از این افراد است.

واگذاری کارها، ابزاری فوق‌العاده برای به چالش کشیدن افراد، کمک به شکوفایی استعدادهایشان و در نتیجه، افزایش ارزش آن‌ها برای سازمان است.

فصل دوم: با افسانه های مانع از واگذاری مبارزه کنید

یکی از مهم‌ترین بخش‌های کتاب واگذاری کارها برایان تریسی، فصل مربوط به

افسانه‌های رایج است که مانع واگذاری موثر می‌شوند:

۱. برای واگذاری وقت ندارم

این یک دام کوتاه‌مدت است. سرمایه‌گذاری زمان برای توضیح کامل یک وظیفه به کارمند، در بلندمدت با آزاد کردن وقت شما، چندین برابر جبران می‌شود.

۲. کارمندانم به‌اندازه‌کافی شایسته نیستند

مدیران اغلب توانایی‌های تیم خود را دست‌کم می‌گیرند. تنها راه برای کشف و پرورش استعدادهای واقعی کارمندان، واگذاری وظایف چالش‌برانگیز و دادن فرصت یادگیری به آنهاست.

۳. برای اینکه کار درست انجام شود، باید خودم انجامش دهم

این باور که ریشه در کمال‌گرایی دارد، بزرگ‌ترین دلیل شکست در مدیریت است. وظیفه شما «انجام کار» نیست؛ بلکه «مدیریت کارها» برای کسب نتیجه از طریق دیگران است.

۴. با واگذاری، کنترل اوضاع از دستم خارج می‌شود

حقیقت دقیقا برعکس است. یک مدیر هرگز نمی‌تواند در جریان تمام جزئیات باشد؛ اما با واگذاری موثر، می‌تواند نتایج بسیار بیشتری را کنترل و مدیریت کند.

۵. چون در این کار از همه بهترم، باید خودم انجامش دهم

کارهایی که در آن‌ها مهارت بالایی دارید، بهترین گزینه‌ها برای واگذاری هستند. طبق «قانون ۷۰ درصد» که در کتاب واگذاری کارها برایان تریسی آمده است، اگر کسی می‌تواند کاری را ۷۰ درصد به خوبی شما انجام دهد، آن را واگذار کنید و زمانتان را صرف وظایفی کنید که فقط از عهده شما برمی‌آید.

فصل سوم: نقطه شروع واگذاری

نقطه شروع واگذاری، «تفکر دقیق» قبل از هر اقدامی است.

بسیاری از مشکلات مدیریت، ناشی از عمل بدون فکر است. قبل از واگذاری، زمانی را

به تفکر روی کاغذ اختصاص دهید و به سوالاتی از جمله موارد زیر پاسخ دهید:

- دقیقا چه کاری باید انجام شود؟
- معیار کیفیت آن چیست؟
- بهترین فرد برای انجام این کار کیست؟

فصل چهارم: مدل کارخانه‌ای مدیریت

مدل «کارخانه‌ای» را در مدیریت به کار بگیرید. هر کارمند یک واحد تولیدی است که با ورودی‌های مشخص (زمان و مهارت) باید خروجی‌های ارزشمندی (نتایج) تولید کند.

وظیفه شما به‌عنوان مدیر این است با شفاف‌سازی اهداف، یک نیرو فزاینده باشید و بهره‌وری کارمندان را «چند برابر» کنید. در مقابل، واگذاری نامشخص و مبهم، شما را به یک نیروی کاهنده تبدیل می‌کند که بازدهی تیم را «تقسیم» کرده و از بین می‌برد.

فصل پنجم: نتایج کلیدی را مشخص کنید

برای هر شغل، ۵ تا ۷ «حوزه نتیجه کلیدی» (KRA) وجود دارد که ۸۰ تا ۹۰ درصد ارزش آن شغل را تشکیل می‌دهند. این حوزه‌ها را برای خود و هر یک از کارمندانتان به طور واضح مشخص کنید.

این کار باعث می‌شود همه بر نتایج تمرکز کنند؛ نه صرفا فعالیت‌های روزمره.

فصل ششم: معیارهایی برای عملکرد عالی مشخص کنید

قانونی در مدیریت وجود دارد: «هر کاری که ارزیابی شود، انجام خواهد شد».

برای هر حوزه، نتیجه کلیدی، معیارهای عملکردی شفاف، قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی‌شده تعیین کنید. این کار به کارمندان یک «خط پایان» مشخص می‌دهد و

حس برنده شدن را در آن‌ها ایجاد می‌کند.

فصل هفتم: مدیریت هدف‌محور

این روش که برای کارمندان شایسته و باتجربه کاربرد دارد، یک تکنیک قدرتمند واگذاری است.

در مدیریت هدف‌محور، شما و کارمندتان از طریق یک گفتگو دوطرفه و فعال، بر سر یک «هدف» یا نتیجه نهاییِ شفاف و قابل‌اندازه‌گیری برای یک دوره زمانی مشخص (مثلا سه یا شش ماه) به توافق می‌رسید.

پس از این توافق، «روش» رسیدن به آن هدف به طور کامل به خود کارمند واگذار می‌شود تا با خلاقیت و روش‌های خودش آن را به انجام برساند. این یکی از اصول کلیدی در کتاب واگذاری کارها برایان تریسی است.

نکته کلیدی این است هرچه کارمند در گفتگو اولیه برای تعیین هدف، مشارکت بیشتری داشته باشد، حس «مالکیت» بیشتری نسبت به آن پیدا کرده و در نتیجه تعهد او برای به انجام رساندن موفقیت‌آمیز آن، بسیار بیشتر خواهد بود.

فصل هشتم: ۳ ویژگی بهترین رئیس‌ها

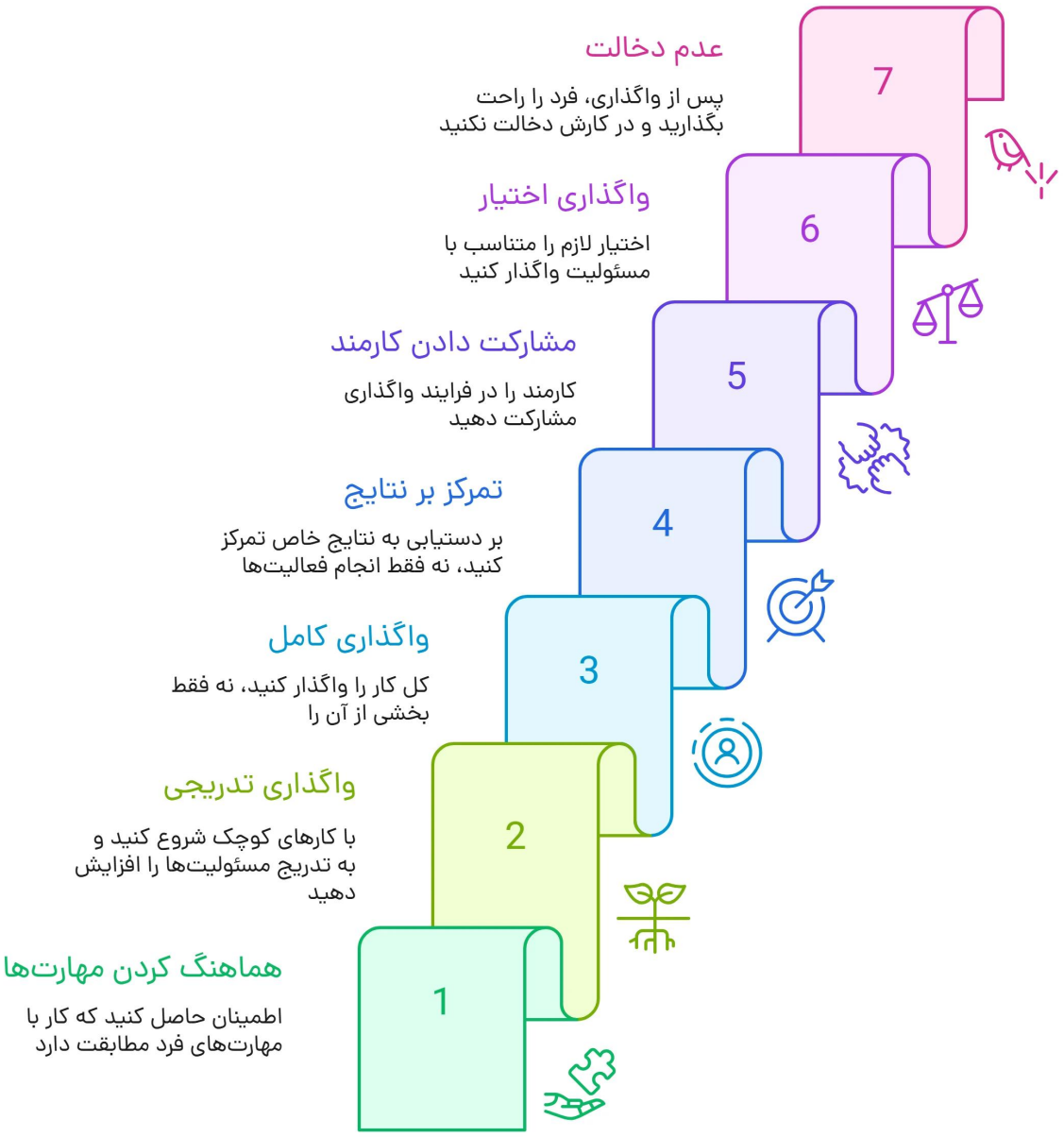
بر اساس نظرسنجی از هزاران کارمند، بهترین رئیس‌ها سه ویژگی مشترک دارند:

۱. **توجه:** به کارمندان نه فقط به‌عنوان یک کارمند؛ بلکه به‌عنوان یک انسان اهمیت می‌دهند.
۲. **شفافیت:** کارمندان همیشه دقیقا می‌دانند رئیس چه انتظاری از آن‌ها دارد.
۳. **آزادی:** به کارمندان آزادی عمل قابل‌توجهی برای انجام کار به روش خودشان می‌دهند.

فصل نهم: ۷ کلید واگذاری موثر

برای واگذاری عالی، کتاب واگذاری کارها برایان تریسی رعایت این هفت اصل را پیشنهاد می‌کند:

۱. کار را با مهارت‌های فرد هماهنگ کنید.
۲. کارها را به‌صورت تدریجی واگذار کنید (از کارهای کوچک شروع کنید).
۳. کل کار را واگذار کنید؛ نه فقط بخشی از آن را.
۴. برای کسب نتایج خاص واگذاری کنید؛ نه صرفا انجام فعالیت.
۵. کارمند را در فرایند واگذاری مشارکت دهید.
۶. اختیار لازم را متناسب با مسئولیت واگذار کنید.
۷. پس از واگذاری، فرد را راحت بگذارید و در کارش دخالت نکنید.



فصل دهم: مدیریت موردی

این روش که به آن مدیریت استثنامحور (MBE) نیز می‌گویند، یکی از بهترین تکنیک‌های صرفه‌جویی در زمان است.

پس از واگذاری یک وظیفه، به کارمند می‌گویید: «نیازی به گزارش منظم نیست. فقط زمانی نزد من بیا که مشکلی پیش آمده یا انحرافی از برنامه وجود دارد».

در این مدل، «بی‌خبری، بهترین خبر است».

فصل یازدهم: خود را معلم بدانید

یکی از مسئولیت‌های اصلی شما به‌عنوان مدیر، آموزش به کارمندان است. هرگز گمان نکنید افراد می‌دانند چگونه کاری را انجام دهند. زمانی را به توضیح دقیق روش انجام کارها اختصاص دهید.

این کار، سرمایه‌گذاری ارزشمندی است که در آینده وقتتان را آزاد می‌کند.

فصل دوازدهم: در کارمندان اعتمادبه‌نفس ایجاد کنید

از «قانون انتظارات» استفاده کنید: «هر چیزی را که با اعتمادبه‌نفس انتظار داشته باشید، تحقق می‌یابد». همواره به کارمندان بگویید به توانایی‌هایشان ایمان دارید.

افراد تلاش می‌کنند انتظارات مثبتی که آن‌ها دارید را برآورده سازند.

فصل سیزدهم: تصمیم‌گیری را واگذار کنید

تنها راه رشد کارمندان، واگذاری تصمیم‌گیری و حل مسئله به خودشان است. وقتی کارمندی با یک مشکل نزد شما می‌آید، به‌جای ارائه راه‌حل، از او بپرسید: «فکر می‌کنی باید چه کار کنیم؟»

از آن‌ها بخواهید قبل از مراجعه، مشکل، علل آن، راه‌حل‌های ممکن و راه‌حل پیشنهادی خود را روی کاغذ بنویسند.

فصل چهاردهم: انتظارات را بازرسی کنید

واگذاری، به‌معنای کناره‌گیری نیست. شما همچنان مسئول نهایی نتیجه هستید؛ بنابراین باید به طور منظم پیشرفت کار را بازرسی کنید.

این کار به کارمندان نشان می‌دهد وظیفه‌شان برای مدیر مهم است. یکی از بهترین

روش‌ها برای این کار، «مدیریت با سرکشی» و صحبت رودررو با کارمندان حین کار است.

فصل پانزدهم: به طور منظم بازخورد بدهید

کن بلانچارد می‌گوید: «بازخورد، مانند صبحانه قهرمانان است». ارائه بازخورد منظم، یکی از کلیدی‌ترین عوامل انگیزش است. بازخورد شما باید بی‌طرفانه و غیرانتقادی باشد و بر واقعیت‌ها تمرکز کند؛ نه سرزنش فرد.

همچنین، هر زمان کارمندی را در حال انجام کار درست دیدید، فورا او را تحسین کنید.

فصل شانزدهم: همواره به کارمندان انگیزه بدهید

برای اینکه کارمندان احساس کنند «برنده» هستند، باید نیاز اساسی آن‌ها به احساس «مهم بودن» را برآورده کنید. این حس ارزشمندی، با پنج رفتار مدیریتی قدرتمند ایجاد می‌شود:

۱. **پذیرش:** با یک لبخند گرم و دوستانه، آن‌ها را به‌عنوان عضوی ارزشمند از تیم بپذیرید.
۲. **قدردانی:** با استفاده از کلمه قدرتمند «متشکرم»، برای تلاش‌ها و کارهایشان ارزش قائل شوید.
۳. **تحسین:** ویژگی‌های مثبت و هر کاری که فراتر از وظایفشان انجام می‌دهند را تحسین کنید.
۴. **تایید:** با تایید و تقدیر از عملکردشان، نیاز عمیق آن‌ها به احساس ارزشمند بودن را برآورده سازید.
۵. **توجه:** هنگامی که با شما صحبت می‌کنند، با دقت کامل به آن‌ها گوش دهید تا نشان دهید برایشان اهمیت قائل هستید.

فصل هفدهم: از رهبری موردی استفاده کنید

سبک رهبری خود را با «بلوغ کاری» کارمند در یک وظیفه خاص، تطبیق دهید. یک کارمند جدید و بی‌تجربه، به رهبری «دستوری» نیاز دارد؛ درحالی‌که یک کارمند باتجربه و ماهر، با رهبری «واگذاری» شکوفا می‌شود.

اشتباه رایج مدیران این است با همه، به یک شکل رفتار می‌کنند.

فصل هجدهم: چهار تیپ شخصیتی را مشخص کنید

با استفاده از مدل DISC، شخصیت افراد را بشناسید تا بتوانید به موثرترین شکل با آن‌ها ارتباط برقرار کرده و کارها را واگذار کنید. چهار تیپ اصلی شخصیتی عبارتند از:

۱. **شخصیت راهبر (Dominance):** نتیجه‌گرا و وظیفه‌محور
۲. **شخصیت اجتماعی (Influence):** فردمحور و برون‌گرا
۳. **شخصیت رابطه‌ساز (Steadiness):** فردمحور و درون‌گرا
۴. **شخصیت تحلیل‌گر (Conscientiousness):** وظیفه‌محور و درون‌گرا

فصل نوزدهم: سه شیوه رهبری

سه شیوه اصلی در رهبری وجود دارد:

۱. **شیوه استبدادی:** مدیر دستور می‌دهد و دیگران اطاعت می‌کنند. این روش در کوتاه‌مدت کارآمد است؛ اما خلاقیت را از بین می‌برد.
۲. **شیوه آزاداندیشانه (دموکراتیک):** مدیر و کارمندان با هم اهداف را تعیین می‌کنند. این روش، ایده‌آل‌ترین شیوه برای پرورش تیمی متعهد است.
۳. **شیوه خودمختار:** مدیر، آزادی کامل به افراد می‌دهد و دخالتی نمی‌کند. این روش اغلب منجر به هرج‌ومرج و کاهش بهره‌وری می‌شود.

فصل بیستم: از واگذاری معکوس اجتناب کنید

مراقب «واگذاری معکوس» باشید؛ یعنی زمانی که کارمند تلاش می‌کند مشکلی را که به او سپرده‌اید، دوباره به شما برگرداند. این یکی از دام‌های مدیریتی است که کتاب واگذاری کارها برایان تریسی نسبت به آن هشدار می‌دهد.

وقتی کارمندی با یک مشکل نزد شما می‌آید، از او بخواهید خودش راه‌حل پیشنهادی را نیز ارائه دهد. مسئولیت حل مشکل را بر دوش خودشان نگه دارید.

فصل بیست‌ویکم: ۵ کلید اثربخش مدیریتی

فصل پایانی کتاب واگذاری کارها برایان تریسی، پنج کلید برای تبدیل شدن به یک مدیر موثر را معرفی می‌کند:

۱. مسئولیت کامل نتایج را بر عهده بگیرید.
۲. کارمندان خود را مانند فرزندانتان بدانید و به رشد آن‌ها کمک کنید.
۳. «عامل دوستی» را تمرین کنید.
۴. قانون طلایی را اجرا کنید (با دیگران طوری رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود).
۵. به یاد داشته باشید منابع انسانی، ارزشمندترین دارایی یک شرکت هستند.

درباره نویسنده

برایان تریسی (متولد ۱۹۴۴) یکی از برجسته‌ترین نویسندگان و سخنرانان جهان در زمینه موفقیت، مدیریت و فروش است.

کتاب واگذاری کارها برایان تریسی از مجموعه «کتابخانه موفقیت برایان تریسی»

است و با هدف ارائه تکنیک‌های عملی برای تسلط بر هنر واگذاری نوشته شده است.

این کتاب به مدیران کمک می‌کند با پرورش کارمندان و آزادسازی وقتشان، به بالاترین سطح از بهره‌وری و موفقیت دست یابند.