

## تفویض اختیار

■ مهندس سید رضا علوی

■ فراغت از وظایف روزمره و امور نه چندان مهم و حساس که وقت و توانایی شما را برای اداره‌ی امور افزایش می‌دهد.

■ وقت بیشتری دور از غوغای زمان حال فراهم می‌آورد تا بتوانید با فراغت خاطر به تفکر بنشینید و برای آینده برنامه‌ریزی کنید. این امر شامل برنامه‌ریزی برای اجتناب از مشکلات و رسیدگی به آنها در هنگام وقوع است.

■ و بالاخره مدیریت مطلوب زمان و تنش. فواید واگذاری اختیار برای اعضای گروه شامل موارد زیر است:

■ افزایش اعتماد به نفس که از صلاحیت بیشتر منشأ می‌گیرد.

■ آزادی عمل بیشتر در جهت به‌کارگیری مهارت‌های گوناگون و فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت و ترقی.

■ ایجاد علاقه‌ی بیشتر و مشارکت افراد و ایجاد رضایت کاری در اعضای گروه.

بنابراین محول کردن وظایف به طور مؤثر و کارآمد دارای مزیت‌های بسیاری است، از جمله این که اجرای امور را تضمین کرده و بهبود می‌بخشد؛ موجب پیشرفت افراد می‌شود و در آنها انگیزه به وجود می‌آورد.

### مواعنی که تفویض اختیار با آن مواجه

#### است

مشکلات تفویض اختیار اندک است، اما عملاً بسیاری از مدیران این مشکلات جزئی را دشوار می‌یابند. بهانه‌های متداول در این زمینه شامل موارد زیر است:

■ خودم بهتر آن را انجام می‌دهم.

■ از انجام این کار لذت می‌برم.



است.

■ فراهم آوردن فرصت‌های مناسب برای تقویت و پیشبرد مهارت و تجربه در افراد زیردست که در جای خود با دستیابی به موفقیت، ایجاد انگیزه نیز می‌کند.

■ استفاده‌ی کامل از مهارت‌های گروه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل کامل توانایی‌های آنها.

■ پیشرفت اعضای آموزش‌دیده و لایقی که آماده شروع فعالیت هستند و به هنگام لزوم می‌توان از آنها بهره جست.

تفویض اختیار برای شما به‌عنوان محول‌کننده‌ی وظایف دارای مزایای زیر است:

تفویض اختیار به این معنی است که اختیار یا قدرت لازم برای تصمیم‌گیری و انجام امور را در یک محدوده‌ی مشخص به شخص دیگری واگذار می‌کنیم. در واگذار کردن اختیار به دیگران باید بپذیریم که حق اشتباه را نیز به آنها می‌دهیم. اگر مدیریت به معنای دستیابی به نتایج کار از طریق افراد باشد، بنابراین تمام مدیران باید مسئولیت امور را به دیگران تفویض کنند. می‌دانیم که مدیران شرکت‌های موفق وظایف و مسئولیت‌ها را به رده‌های پایین‌تر محول می‌کنند. با این حال هنوز هم با این مسئله به نحو شایسته‌ای برخورد نمی‌شود. بسیاری از مدیران اعتقاد چندانی به تفویض اختیار ندارند و یا این کار را به‌درستی انجام نمی‌دهند و در نتیجه مشکلات بسیاری را برای افراد و سازمان خود به‌وجود می‌آورند.

بسیاری از مشکلاتی که یک تفویض اختیار نامناسب به دنبال دارد، ناشی از شکست در برقراری صحیح ارتباط و انتقال درست انتظارات یا عدم توانایی در انجام دادن آن به نحو شایسته است. موارد زیر نمونه‌های شاخص این نحوه نگرش و برخورد را نشان می‌دهد.

■ خودم این کار را سریع‌تر انجام می‌دهم.

■ دیگران فقط خرابکاری می‌کنند.

وقتی برای توضیح دادن ندارم.

■ باید آنها را به دقت تحت نظر بگیریم.

■ یک بار امتحان کردم، به دردمش نمی‌ارزد.

■ مایل نیستم کارم را دیگران برایم انجام دهند.

مزایای محول کردن وظایف برای یک سازمان شامل موارد زیر است:

■ استفاده‌ی مطلوب از زمان که بسیار باارزش

■ باید فوراً انجام شود.

■ نمی‌خواهم کارها را پیچیده کنم.

■ رئیس مایل است خودم شخصاً این کار را انجام دهم.

شناخت این امر که چنین بهانه‌هایی از کجا ناشی می‌شود، اهمیت دارد. این بهانه‌ها فقط توجیهی است برای کاری که می‌خواهیم انجام دهیم، نه مشکلات واقعی. البته یک سلسله موانع واقعی در راه تفویض اختیار وجود دارد که شامل موارد زیر است:

■ کمبود تعداد کارکنان.

■ نامشخص بودن محدودی اختیارات.

■ افرادی که برای سمت‌های خود مناسب نیستند.

■ افرادی که به اندازه‌ی کافی پیشرفت نمی‌کنند.

در بسیاری از سازمان‌ها تفویض اختیار از ارزش چندانی برخوردار نیست. بسیاری از مدیران آن را یک تقبل خطر بی‌حاصل می‌دانند که مزایای چندانی ندارد. این موضوع را نیز باید بدانید که اگر از مهارت‌های عمومی برقراری ارتباط برخوردار نبوده، یا اعتماد لازم در گروه شما موجود نباشد، یا مخالفت‌هایی نسبت به تفویض اختیار در گروه وجود داشته باشد، اجرای این کار دشوار خواهد بود. بنابراین ممکن است لازم باشد قبل از شروع به تفویض اختیار، شیوه‌ی رهبری خود و همچنین چگونگی ایجاد اعتماد در اطرافیان را بررسی کنید.

### په کاری را باید ممول کرد؟

کارهایی را محول کنید که نیازی نیست خود شما آنها را انجام دهید. منظور این نیست که از

انجام‌دادن کارهای مشکل و خسته‌کننده یا کارهای بدون اجر شانه خالی کنید. البته با این کار، زندگی را برای خود آسان‌تر نمی‌سازید؛ در حقیقت شاید زندگی شما دشوارتر نیز بشود؛ اما پرمعنی‌تر و موفقیت‌آمیزتر نیز خواهد گردید. بدیهی است که باید وظایف روزمره و تکراری را که منطقی‌اً انتظار اجرای آن از شما نمی‌رود، محول سازید و سپس از وقتی که به این ترتیب به دست می‌آورد، به نحو مطلوب و پربار استفاده کنید.

همچنین لازم است وظایف تخصصی را به افرادی محول کنید که از مهارت و اطلاعات کافی برای انجام دادن آنها برخوردارند. همه‌ی کارها را نمی‌توانید به تنهایی انجام دهید و انتظار هم نمی‌رود همه چیز را بدانید. چیزی که باید بدانید این است که چگونه کارشناسان را انتخاب و از تخصص آنها استفاده کنید. لازم است دقیقاً بدانید از کارشناسان چه می‌خواهید و از آنها بخواهید خدمات خود را به نحوی عرضه کنند که قابل استفاده باشد.

ممکن است فکر کردن در مورد کار خود و فهرست‌بندی تمام کارهایی را که انجام می‌دهید، مفید بدانید و سپس تصمیم‌گیری کنید:

■ چه کارهایی را خودتان انجام دهید؟

■ چه کارهایی را دیگران می‌توانند با کمک شما انجام دهند؟

■ چه کارهایی را دیگران بهتر از شما انجام می‌دهند؟

■ چه کارهایی را دیگران باید انجام دهند؟

■ کارها را به چه افرادی محول سازید؟ و به

هر یک از آنها چه کاری را محول کنید؟

■ با زمان اضافی چه خواهید کرد؟

### رها کردن امور

آنهایی که کار را به‌خوبی به دیگران محول می‌کنند، نسبت به توانایی‌ها و سمت خود در سازمان اطمینان دارند و نیز در مورد محول‌کردن امور نگرش مثبت دارند. تفویض اختیار از دیدگاه آنان روشی است که اعضای گروه را آماده می‌سازد تا به مدیران خوبی تبدیل شوند. مهم‌تر از همه، محول‌کننده‌های ماهر و مطمئن این روش را به‌عنوان راهی برای دستیابی به اهداف خود و شرکتی که در آن مشغول به فعالیت هستند، می‌شناسند.

داشتن این اعتماد ضروری است، زیرا شما را یاری می‌دهد تا شهامت و اگذاکردن کاری را که خود به‌طور معمول انجام می‌دهید، به‌دست آورید و در عین حال مسئولیت نتایج حاصل از این تفویض اختیار را به‌طور کامل برعهده بگیرید. بسیاری از مدیران به‌سختی چنین شیوه‌ای را به‌کار می‌گیرند، زیرا از آن وحشت دارند که دیگران کاری جبران‌ناپذیر انجام دهند که خود ایشان هرگز آن کار را نمی‌کردند. اگر شما نیز این‌گونه هستید، باید به خاطر داشته باشید که:

■ شما تنها فردی نیستید که قادر به انجام کار خود می‌باشید.

■ مهم نیست که کار به‌نحوی متفاوت با آنچه که شما انجام می‌دهید، صورت گیرد؛ آنچه اهمیت دارد مطابقت آن با استانداردهای مورد نیاز است.

■ اگر قسمتی از کار را رها کنید و برعهده‌ی شخص دیگری بگذارید، به معنای از دست دادن کنترل شما بر آن کار نیست.

### نشان دادن اعتماد و اطمینان به دیگران

یک مدیر خوب هنگام محول‌کردن کار باید

به فردی که کار وی را بر عهده می‌گیرد، اطمینان داشته باشد. لازمی این کار داشتن اعتماد عمیق و دوجانبه و دیدگاهی مثبت از ابتدای کار است. برای دستیابی به اطمینان طی مرحله‌ی تفویض اختیار، شش مورد زیر را به خاطر بسپارید:

۱. از تصمیم‌های اتخاذ شده توسط گروه پشتیبانی کنید. حتی اگر با نظرات دیگر افراد گروه نیز موافق نیستید، هنگامی که نیازمند حمایت شما هستند، به‌خصوص در حضور دیگران از آنها پشتیبانی کنید. راهنمایی، رهبری و مشاوره در هنگام تفویض اختیار به مراتب مؤثرتر از نكوهش، منفی‌گرایی و مخالفت است.
۲. بر اشتباه‌ها تمرکز نکنید و آنها را به درازا نکشید، بلکه همان موقع با آنها مقابله کنید. اشتباه در هر حال پیش می‌آید، خواه وظایف را محول کنید، خواه نکنید! مردم معمولاً متوجه اشتباه خود می‌شوند و شما همیشه باید سعی کنید تا به آنها فرصت بدهید اشتباه‌های خود را اصلاح کنند.
۳. انتظارهای خود را مشخص سازید و آنها را از ابتدا با افراد گروه در میان بگذارید.
۴. دیگران را بی‌اعتبار نسازید. به‌جای این که پنهانی مراقب گروه باشید، با توافق گروه روش و قواعد روشنی را برای نظارت بر پیشرفت امور مشخص سازید و سپس همان را دنبال کنید.
۵. صادق باشید و از پنهان‌کاری بپرهیزید. مخفی‌کردن اطلاعات یا اشتباه‌های خود حتی به‌طور سهوی، موجب ایجاد عدم اعتماد و رنجش می‌شود. اعضای گروه زمانی می‌توانند کارهای محول شده را انجام دهند که اطلاعات لازم در اختیار آنها قرار گرفته و با آنها به‌صراحت برخورد شود.

۶. گمان‌ها را بررسی و آزمایش کنید. از درستی گمان‌های خود اطمینان حاصل کنید. به نظر شما اگر کسی موفق شود یا شکست بخورد، آیا این نتیجه‌ی کاری است که انجام داده است؟ اگر افراد نسبت به تقبل وظایف تمایلی از خود نشان ندهند، آیا دلیل آن برای شما روشن است، یا دلایل دیگری دارد که از آن آگاهی ندارید؟

### نکته‌ی مهم

برای نشان دادن این موضوع به دیگران که در مورد انجام شایسته‌ی کارها به آنها اعتماد دارید، راه درازی را باید طی کنید تا از آن اطمینان حاصل کنید.

### مطربذیری تقبل مطر و نه‌راسیدن از اشتباه

بهترین مدیران افرادی هستند که برای انجام امور خود، خطر را می‌پذیرند. آنها آماده هستند منابع لازم را به‌کار گیرند و حتی اشتباه کنند، همواره خطاهای خود را می‌پذیرند و از آنها عبرت می‌گیرند. چاره چیست؟ آیا نباید هیچ کاری انجام دهیم، یا به کم‌تر از آنچه در توان ما است، بسنده کنیم؟

بدیهی است که میل ندارید تا جایی که ممکن است، افراد اشتباه کنند، اما اشتباه‌ناگزیر به وقوع می‌پیوندد. این مهم است که اگر خطایی صورت گیرد یا کاری درست پیش نرود، افراد آن را بپذیرند. این امر موجب برخورد مثبت درگروه می‌شود و آنها را تشویق می‌کند تا با واکنش‌های خود شما را ناامید نسازند.

اگر یک فضای حمایتی و عاری از سرزنش حاکم نباشد، افراد کارها را محتاطانه و با پریشانی

انجام می‌دهند و ممکن است در نهایت یک اشتباه به بحرانی جدی تبدیل شود که از شما مخفی نگه داشته شده است.

### بردباری

هنگامی که کاری را محول می‌کنید، باید بدانید که دستیابی به نتیجه‌ی نهایی نیازمند زمان است. به خاطر داشته باشید که:

- به افراد گروه فرصت دهید تا با به‌کارگیری روش‌های خود، نتایج آن را مشاهده کنند.
- اگر پروژه‌ای مطابق برنامه‌ی زمان‌بندی پیش نرود، اطمینان حاصل کنید که افراد گروه طرحی را برای جبران آن عرضه خواهند کرد. هرگز وحشت به خود راه ندهید و مانع از ادامه‌ی پروژه توسط گروه نشوید.

- زمانی را برای تشریح نیازها و توافق در مورد کارهایی که باید انجام گیرد، اختصاص دهید، به‌عنوان مثال، زمان نظارت بر پیشرفت کار.

### ایجاد یا رشد تعهد در دیگران

به هنگام محول کردن وظایف، باید اطمینان داشته باشید که افراد متعهد به انجام دادن آن هستند. توانایی بدون داشتن اشتیاق و تعهد بی‌معنی است.

برای ایجاد تعهد، باید افراد را متقاعد سازید که:

- کاری که انجام می‌دهند، هر قدر هم که کوچک باشد، باز هم از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است.

- آنها آزاد هستند که روش کار خود را خود انتخاب کنند. موضوع مهم این است که به اهدافی که مشخص شده است دست یابند.

- دلیل اینکه که به آنها مسئولیت سپرده

می‌شود، این است که تشخیص داده شده است صلاحیت و قابلیت انجام‌دادن کار را دارند.

### انتخاب اموری که باید ممول کرد

یک راه مناسب برای تصمیم‌گیری درباره‌ی کارهایی که باید ممول شود، تهیه‌ی فهرست وظایفی که انجام می‌دهید و تقسیم آنها به چهار بخش زیر است:

۱. وظایفی که باید ممول کنید. این وظایف کارهایی است که دیگران به راحتی قادر به انجام آن هستند و این امکان را برای شما فراهم می‌سازد که از وقت خود به نحو بهتری استفاده کنید. این وظایف غالباً شامل موارد زیر است:

- کارهایی که همیشه انجام داده‌اید.
- کارهایی که تصادفاً به شما محول شده است؛ شاید یکی از همکاران شما ندانسته کاری را بر عهده‌ی شما گذاشته باشد که باید به دیگری محول می‌شده است.

- کارهایی که از آنها لذت می‌برید.
- کارهایی که حداقل خطر را دربردارد.

۲. وظایفی که انجام‌دادن آن توسط خود شما ضروری نیست.

این امور شامل وظایفی است که هرگز به محول کردن آنها نیندیشیده‌اید؛ اما دیگران نیز به راحتی قادر به انجام دادن آنها هستند.

۳. وظایفی که می‌توانید محول کنید این وظایف شامل اموری است که دیگران نیز در صورت داشتن مهارت‌های لازم، قادر به انجام‌دادن آنها هستند.

۴. وظایفی که باید آنها را حفظ کرده، خود انجام دهید. اینها اموری است که جزء مسئولیت‌های اصلی مدیریت به‌شمار می‌آید.

### چه وظایفی را نباید ممول کرد

درک این مطلب که برخی کارها را نمی‌توان محول کرد، بسیار مهم است. افراد باید کارهای خود را بررسی کنند و در مورد وظایفی که خود باید برعهده بگیرند، تصمیم بگیرند. برای انتخاب قسمت‌هایی از کار که باید محول شود، محتاطانه عمل کنید. فعالیت‌های مشخصی وجود دارد که طبیعتاً فقط یک مدیر می‌تواند انجام دهد؛ همیشه باید از محول کردن وظایف زیر خودداری کنید:

#### ۱. مسئولیت محول کردن وظایف

هرگز فرآیند محول کردن وظایف را به شخص دیگر واگذار نکنید. این کار علاوه بر آن که موجب می‌شود تنبل یا دور از دسترس به نظر آید، موجب پدید آمدن ارتباطات نادرستی نیز می‌شود.

#### ۲. مربی‌گری، پنددادن و موارد اخلاقی

پنددادن به یکی از اعضای گروه که برخورد قابل قبولی ندارد، یکی از وظایف دشوار مدیر است. این کار فقط باید توسط مدیر و به‌طور خصوصی و با اعتماد صورت گیرد و معمولاً نمی‌توان آن را محول ساخت.

#### ۳. ارزیابی و برآورد عملکرد

ارزیابی و برآورد عملکرد، مسئولیت مدیریت است؛ چرا که از نظر بهبود کیفیت، دستیابی به اهداف و پرورش مهارت‌ها و ایجاد اعتماد به نفس بسیار اهمیت دارد. همچنین اهمیت دارد که همان شخصی که وظایف را محول می‌کند، ارزیابی آنها را نیز به‌عهده بگیرد.

#### ۴. پرداختن به امور انضباطی

اقدامات انضباطی چندان خوشایند نیست، اما از جنبه‌های ضروری کار یک مدیر به‌شمار می‌رود. هنگامی که مسائل انضباطی پیش می‌آید، باید درباره‌ی آن اقدام کرد. محول کردن این قبیل وظایف به فردی دیگر، فقط اثر پیام مربوط به آن را کاهش می‌دهد و همچنین قدرت مدیر را نیز تضعیف می‌کند. علاوه بر آن، فرآیند انضباطی همیشه باید به‌طور خصوصی و پس از اطلاع از تمام حقایق صورت گیرد.

#### ۵. وظایف محرمانه و موقعیت‌های حساس

باید توجه داشته باشید که وظایف مرتبط با اطلاعات حساس یا محرمانه نباید محول شود (مانند دستمزد یا حقوق) مگر آنکه این کار بخش خاصی از وظایف یک فرد باشد. در غیر این صورت وضعیت نامطلوبی برای مدیر و اعضای گروه در میان سایر همکاران به‌وجود می‌آید.

#### ۶. برنامه‌ریزی و مدیریت

وظیفه‌ی یک مدیر اطمینان از این است که گروه یا بخش ذی‌ربط به اهداف کلی سازمان دست می‌بازند. دیدگاه‌های اعضای گروه باید جستجو شود. تحقیق در این زمینه را می‌توان به دیگران محول کرد، اما تعیین اهداف، برنامه‌ریزی برای بخش‌های سازمان و مدیریت کلی غیرقابل تفویض است.

#### ۷. موقعیت‌های پیچیده

یک مدیر باید درجه‌ی پیچیدگی موقعیت‌های خاص را بشناسد تا بتواند از محول کردن وظایف دشوار و پیچیده خودداری ورزد. محول کردن

وظایف دشوار و مبهم بی نتیجه است و حاصل آن توضیحات و رهنمودهای دائمی مدیر می باشد.

### ۸. وظایفی که به دلایل ویژه‌ای محول شده است

اگر مدیر شما کار خاصی را به دلیل ویژه‌ای به شما واگذار کرده باشد، محول کردن آن به دیگران کار نادرستی است.

### غلبه بر مشکلات هنگام آماده شدن برای تفویض اختیار

داشتن آمادگی کافی برای محول کردن موفق وظایف، بسیار مهم و اساسی است. بسیاری از مشکلات ناشی از آن است که مدیران تفویض وظایف را آسان می پندارند و چنین می اندیشند که محول کردن وظایف فقط در این سؤال ساده که «آیا این کار را برای من انجام می دهید؟» خلاصه می شود. مشکلات معمول در هنگام آماده شدن برای تفویض اختیار به شرح زیر است:

#### ۱. محول کردن وظایف نامناسب

اگر کارهایی را که از همکاران خود انتظار دارید، به دقت بررسی نکرده و از چگونگی عملکرد و زمان انجام آن و میزان موفقیت آن آگاه نباشید، مخاطرات بزرگی را پیش رو خواهید داشت.

#### ۲. محول کردن وظایف بدون برنامه ریزی، آمادگی یا زمان کافی

اگر برای وظایفی که باید محول شود و آنهایی که نباید واگذار کنید، یک برنامه ریزی اساسی و نظام مند نداشته باشید، نتیجه‌ای جز بر هم

ریختن کارها و آشفتگی به دست نخواهید آورد.

### ۳. محول کردن وظایف ناخوشایند

سریع ترین راه از دست دادن احترام و قدرت یک مدیر آن است که فقط وظایف و کارهایی را محول کند که خسته کننده، کم اهمیت یا ناخوشایند است و کارهای مطلوب یا چشمگیر را خود برعهده بگیرد.

باید هم کارهای مطلوب و هم وظایف ناخوشایند محول شود و با توجه به مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای گروه به طور منصفانه بین آنها تقسیم گردد.

### ۴. تداخل وظایف و مسئولیت‌ها با یکدیگر

هنگامی که دو یا چند نفر مسئول انجام یک کار واحد باشند، مشکلاتی پدیدار می شود. این غالباً بدان معناست که واگذاری کار، بیش از حد کلی بوده، یا مسئولیت کارهای مختلف با یکدیگر تداخل دارد. در چنین مواردی، علاوه بر آن که نتایج مؤثر و مفیدی به دست نمی آید، معمولاً رنجش و ناامیدی افراد ذی ربط را نیز به دنبال خواهد داشت. راه حل این مشکل آن است که وظایف افراد به طور کامل مشخص شده و مسئولیت‌ها دقیقاً تعیین گردد، و در صورت لزوم افرادی که با یکدیگر در ارتباط کاری هستند، توافق کنند که هر کدام چه وظیفه‌ای را بر عهده خواهند گرفت.

### ارزیابی گروه

بسیار مهم است که افراد گروه خود را بشناسید و آنها را درک کنید. به ویژه در مورد هر یک از

افراد گروه، از خود سؤال کنید:

- چه کارهایی را می توانند انجام دهند؟
  - چه کارهایی را بهتر انجام می دهند؟
  - چگونه کار می کنند؟
  - از چه کارهایی لذت می برند و چه کارهایی را دوست ندارند؟
  - چقدر حمایت نیاز دارند و در چه مواقعی؟
  - چگونه و چه مواقعی باید کار آنها را نظارت کنید؟
  - آیا آموزش موجب پیشبرد عملکرد آنها می شود؟
- شناخت توانایی‌های افراد و نقاط قوت و ضعف آنها به شما این اطمینان را می دهد که نه فقط افراد و وظایف را به درستی با یکدیگر هماهنگ سازید، بلکه سطح مناسبی از همیاری را نیز برای انجام وظایف به شکلی مناسب، فراهم آورید.

### نکته‌ی مهم

به خاطر داشته باشید که تفویض اختیار مستلزم مذاکره است. باید برای گوش دادن آماده باشید و دیدگاه‌ها، علایق و نگرانی‌های دیگران را دریابید و در مورد آنها اقدام لازم را انجام دهید.

### موقعیت و شرایط را شرح دهید

- ۱. باید هنگامی که گروه را توجیه می کنید، موقعیت و شرایط را تشریح کنید. این کار معمولاً مستلزم توضیح نکات اساسی زیر است:
  ۱. کارهایی که می خواهید به انجام برسد.
  ۲. علل اهمیت و اجرای آن.
  ۳. این کار چگونه با سایر وظایف گروه تناسب پیدا می کند؟
  ۴. چرا آنها را انتخاب کرده اید؟

دریافت پاسخ آنها با مطرح ساختن سئوالات صریح و آشکار موضوع بااهمیتی است. به عنوان مثال: «نسبت به این کار چه احساسی دارید؟» بدین ترتیب نه فقط تعهد و برخورد آنها را با موضوع ارزیابی می‌کنید، بلکه از نگرانی‌های احتمالی آنان نیز آگاه می‌شوید و سپس به آنها قوت قلب می‌بخشید.

### نکته‌ی مهم

از دادن اطلاعات اولیه به افراد در مورد کاری که انجام می‌دهند، هراسی نداشته باشید. لازم است افراد بدانند چه انتظاراتی می‌توانند داشته باشند، همچنین از کاری که باید انجام دهند، آگاهی داشته باشند.

### تعیین اهداف

باید در مورد نتایج هم‌رای باشید و اهدافی را با مشخصات زیر تعیین کنید:

۱. اهداف مشخص: فقط به افراد نگویید کار معینی را انجام دهند، بلکه انتظارات خود و تمام راه‌هایی را که احتمالاً به آن کار مربوط می‌شود، به‌طور کامل مشخص سازید.

۲. اهداف قابل اندازه‌گیری: اهداف باید قابل مشاهده و سنجش باشند. برای مثال، ذکر این جمله که «باید هزینه‌های بازاریابی خود را برای فعالیت‌های آینده بررسی کنیم» ممکن است نظر خوبی باشد، اما اگر فرد نتواند آن را اندازه‌گیری کند، کار وی به‌نحو صحیح و مناسب قابل اداره نخواهد بود.

۳. اهداف قابل دستیابی: بهترین اهداف، اهدافی است که چالش برانگیز اما قابل دستیابی است.

۴. اهدافی که به نتایج کار ارتباط دارد (در عین حال واقع‌بینانه و مناسب نیز می‌باشد): اهداف تعیین شده باید ساده و متمرکز باشد. ممکن است کارهای زیادی وجود داشته باشد و انجام‌دادن یک وظیفه فرصت‌های دیگری را نیز فراهم آورد، اما لازم است تلاش‌های افراد گروه را بر اهدافی متمرکز سازید که از نظر تکمیل کار اهمیت دارد.

۵. محدودیت زمانی: نباید از اعمال اندکی فشار هراس داشته باشید، خواه از طریق تنظیم اهداف چالش‌برانگیز باشد، خواه با در نظر گرفتن محدودیت‌های زمانی. این یک روش بسیار نیرومند برای متمرکز ساختن توجه و تلاش افراد است و از به درازا کشیدن زمان انجام کار - فقط برای آن که وقت در دسترس را پر کنند - جلوگیری می‌کند! البته باید به خاطر داشته باشید که تحت فشار قرار دادن بیش از حد افراد مضر است و نهایتاً منجر به بروز اضطراب و خطا در افراد گروه می‌شود.

### نکته‌ی مهم

در مورد نتایجی که انتظار آن را دارید، صریح بوده و تمام توجه خود را به آن معطوف دارید و به افراد گروه اجازه دهید خود برای وظایفی که برعهده می‌گیرند، برنامه‌ریزی کنند.

**نشانه‌های خطر:** علائمی که نشان می‌دهد تفویض اختیار کارگر نمی‌افتد:

- اعضای گروه همیشه بسیار مشغول هستند.
- روحیه‌ها ضعیف است.
- جر و بحث‌های بیش از اندازه و مشکلات گوناگون چه در میان اعضای گروه و چه در بین

گروه‌های مختلف وجود دارد.

- بهره‌وری تقلیل می‌یابد.
- اشتباهات افزایش پیدا می‌کند.
- هیچ کاری در مهلت تعیین‌شده به انجام نمی‌رسد.
- اعضای گروه غالباً از اقدامات شما غافلگیر می‌شوند، اعم از اقداماتی که انجام می‌دهید یا انتظاری که از آنها دارید.

- در برابر وظایف مقاومت می‌کنند.
- مدام نظر مشورتی و کمک شما را درخواست می‌کنند.

- از جانب دیگران اظهار نظرهای نگران‌کننده دریافت می‌شود (مثل مشتریان، رییس یا سایر افراد سازمان).

- اعضای گروه در مورد نقش خود دچار تردید می‌شوند، یا نسبت به توانایی خود در مورد اجرای وظایف بسیار نگران هستند.

- اعضا گروه را ترک کرده یا بدتر از آن تقاضای پول بیشتری می‌کنند.

این فهرست به هیچ وجه جامع و کامل نیست و باید نسبت به علائمی که نشان‌دهنده‌ی وجود مشکل در روند کارها است، حساس و مراقب باشید. همچنین باید به‌خاطر داشته باشید که برخی از موارد ذکر شده به هر حال به وقوع می‌پیوندند. مسئله‌ای که اهمیت دارد این است که تناوب وقوع مشکلات تا چه اندازه بوده و تا چه مدتی به‌صورت حل نشده باقی می‌ماند.

### نظرات، ارزیابی و بازنگری پیشرفت‌ها

محول کردن وظایف نمی‌تواند جایگزین علاقه و حمایت فعال شما شود. حفظ افراد گروه در مسیر صحیح به کمک آماده‌سازی، برقراری ارتباط،



نظارت و فراهم آوردن بازخور از ضروریات است.

### نکته‌ی مهم

**محول کردن وظایف به معنای آن نیست که دیگران را به کارهایی که خود فرصت انجام آنها را ندارید مشغول ساخته و سپس همه چیز را فراموش کنید. بلکه این امر به معنای انجام شدن کار و حصول اطمینان از انجام گرفتن آن به گونه‌ای مناسب و شایسته است.**

نظارت موفق بر شخصی که کارها را به وی محول کرده‌اید، شبیه به راه رفتن بر روی طناب بندبازی است. ممکن است از مسیر درست منحرف شده، شروع به دخالت کنید؛ یا در دام دیگری افتاده به اندازه‌ی کافی بر امور نظارت نداشته باشید و دور از دسترس شوید. برای باقی ماندن در مسیر صحیح باید کارهای زیر را انجام دهید:

۱. هنگامی که اعضای گروه شما را در جریان پیشرفت امور قرار می‌دهند با آنها موافقت کنید و در صورت لزوم در خصوص موارد کلیدی و مراحل مهم و برجسته به توافق برسید.

۲. راه‌های برقراری ارتباط با افراد گروه را باز نگه دارید تا از مشکلات موجود حاصل نمایید.

به‌خاطر داشته باشید که مردم باید با توجه به وظایف خاصی که انجام می‌دهند، خصوصیات فردی، شرایط موجود و از جنبه‌های مختلف مورد نظارت و بررسی قرار گیرند. پرسیدن مکرر سؤالاتی نظیر: چه می‌کنید؟ اکنون در حال انجام چه کاری هستید؟ آیا کار درست پیش می‌رود؟ بیش از هر چیز موجب آزدگی و ناراحتی افراد شده، شور و اشتیاق آنها را از بین می‌برد. علاوه بر آن که باید با دیگران به‌گونه‌ای رفتار کنید که مایلید

با شما رفتار شود، به‌خاطر داشته باشید که با مردم به‌عنوان شخصیت‌های منحصر به‌فرد رفتار کنید. نظارت بر برخی افراد را فقط باید در پایان کار انجام داد؛ برخی دیگر را در مقاطع توافق شده و عده‌ای دیگر نیز باید حین انجام وظایف تحت نظارت دقیق قرار گیرند. این کار را می‌توان با پی‌بردن به چگونگی اجرای کار و مقایسه با موارد زیر انجام داد:

■ کار باید چگونه انجام گیرد؟

■ عملاً چگونه انجام می‌شود؟

■ آیا تفاوت میان این دو فاحش است؟

### انجام اقدامات لازم

اگر به نظر می‌آید که کارها به‌طور مطلوب و درست پیش نمی‌رود، باید در کمال آرامش با اعضای گروه در خصوص موارد مختلف به بحث پرداخته، وظایف محول شده را به آنها گوشزد کرد. در چنین مواردی، یک مدیر باید تلاش خود را پیرامون کمک به افراد گروه برای یافتن راه حلی که همه‌ی اعضا با آن موافق باشند، متمرکز سازد.

### نکته‌ی مهم

**همواره باید از دخالت کردن و نظارت مستقیم بر روند انجام وظایفی که به دیگران محول شده است، بپرهیزید. به جای آن افراد گروه را حمایت و تشویق کنید تا طبق نظر خود راه حل مشکلات را یافته و آن را اجرا کنند.**

واکنش شما به وسعت مشکل بستگی دارد. اولین اقدام تشکیل یک جلسه برای بررسی این مسئله است که آیا اساساً مشکلی وجود دارد یا نه. امتیاز بازنگری منظم یا تشکیل جلسات مرتب آن است که می‌توان این کار را به روال معمول

انجام داده و امور را تحت کنترل درآورد.

### حل مشکلات

برای حل مشکلات تدابیر مختلفی وجود دارد که خود می‌توانید دنبال کنید یا افراد گروه را تشویق به اجرای آنها نمایید:

۱. مشخص کردن مشکل: پرسش‌های چه چیزی، چه وقت، کجا و چه کسی را مطرح سازید؟ اهداف خود را به‌خاطر آورید، به اصول اولیه بازگردید و ببینید که این مشکل چه دشواری‌هایی را به‌وجود آورده است.

۲. جمع‌آوری اطلاعات: از موضوع منحرف نشده و سؤالات زیر را مطرح سازید: مشکل چیست؟ این مشکل چه مواردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ چه افرادی تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند؟ و چه کسانی تحت تأثیر قرار نمی‌گیرند؟  
۳. دلایل ممکن را بررسی کنید: این موضوع ممکن است به افراد، نظام‌ها یا تجهیزات بستگی داشته باشد.

۴. یک راه‌حل ممکن را مشخص سازید: به‌خاطر داشته‌اید که فقط با علائم و نشانه‌ها درگیر نیستید، بلکه باید ریشه‌ی مشکل را شناخته دلایل آن را بررسی کنید.

۵. راه‌حل را بررسی کنید و گزینه‌های ممکن دیگر را نیز در نظر بگیرید: تصور کنید که این راه حل در عمل چگونه کار کرده در چه مواردی با شکست مواجه خواهد شد، و در صورت لزوم آن را تعدیل و تصحیح کنید. نتایج احتمالی راه حل را ارزیابی کنید. راه حل‌ها و اقدامات دیگر را نیز بررسی کنید. در بعضی موارد ممکن است نیاز به اقدام باشد.

۶. تصمیم بگیرید: راه حلی را که احتمال

موفقیت‌آمیز بودن آن بیشتر است انتخاب کنید،

اجرای آن را برنامه‌ریزی و سپس آن را دنبال کنید! مراقب باشید که اجتناب از تصمیم‌گیری عواقب زیان‌آوری به دنبال داشته و فقط موجب از دست‌دادن کنترل خواهد شد.

۷. نتایج را نظارت کنید: تأثیرات راه‌حل‌ها را مورد بررسی قرار داده و اصلاحات لازم را اعمال کنید.

آماده‌سازی و ایجاد برخورد و نگرش صحیح و مناسب در خود شما و اعضای گروه، در جلوگیری از بروز مشکلات به هنگام تفویض اختیار بسیار مهم و اساسی است. برای غلبه بر مشکلات احتمالی، اعمال مدیریت متین و سنجیده، از ضروریات است.

تفویض اختیار زمانی مطلوب‌تر خواهد بود که:

- پیشرفت را بدون دخالت مستقیم تحت نظر قرار داده در ذهن خود نتایج نهایی را با آنچه که می‌بایست به دست آمده باشد، مقایسه کنید.
- مشکلات را در مراحل اولیه حل کرده، دیگران را نیز با ترویج روش‌های عاری از سرزنش و انتقاد در گروه تشویق کنید تا با مشکلات مواجه شوند.

- غایت مطلوب این است که افراد گروه را تشویق کنید تا برای غلبه بر مشکلات، خود در پی یافتن راه حل باشند، چرا که آنها نزدیک‌ترین فرد به مشکل هستند و بنابراین بهتر می‌دانند چگونه با مشکل برخورد کنند.

- نحوه‌ی اجرای وظایف محول شده را بازنگری کنید، از تجربیات به‌دست آمده برای اقدامات آینده استفاده کرده بازخور مناسبی را در اختیار افراد گروه قرار دهید.

- از موفقیت‌های به‌دست آمده به‌گونه‌ای

مناسب و منصفانه قدردانی کنید.

### اجتناب از شکست

بررسی‌ها نشان داده است که دو عامل در شکست تفویض اختیار مؤثر است و هر دو به نحوه‌ی برخورد و نگرش افراد بستگی پیدا می‌کند. شکست در تفویض اختیار، یا به دلیل عدم تمایل افراد نسبت به پذیرفتن وظایف اضافی و مسئولیت‌های جدید رخ می‌دهد و یا مدیر (آگاهانه یا ناخودآگاه) می‌خواهد خود مسئولیت‌ها را بر عهده گیرد که ناگزیر موجب تضعیف فرآیندها می‌شود. قبل از آن که اقدام به تفویض اختیار کنید، مطمئن شوید که هیچ یک از دو عامل فوق وجود ندارد، و اگر هم یکی از آنها وجود داشته باشد، باید آن را بررسی کرده و برطرف سازید.

به‌خاطر داشته باشید که فقط افراد گروه نیستند که از مشورت، آگاهی و حمایت یک راهنما بهره می‌گیرند. سعی کنید خود شما نیز شخصی را بیابید که بتوانید با او مشورت کنید. معمولاً رئیس شما برای این منظور مناسب است.

### منبع

۱- کوردی، جرمی؛ **تفویض اختیار موفق مدیریت در یک هفته**، مترجم بنفشه نمازی، انتشارات کیفیت و مدیریت، تهران ۱۳۸۰.

