

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۱۸)

تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول

نویسنده: دیدیه نویه

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۶.....	درباره مترجم.....
۷.....	چرا باید مسئولیت‌پذیری را تشویق کرد؟.....
۹.....	(۱) چه عواملی مسئولیت‌پذیر کردن را تعیین می‌کنند؟.....
۱۱.....	مسئولیت‌پذیر کردن: اصطلاحی که بد انتخاب شده‌است.....
۱۱.....	قدرتمند شدن.....
۱۲.....	قدرت تصمیم‌گیری و محدوده‌ی مسئولیت.....
۱۳.....	مسئولیت برای نتایج فردی و گروهی.....
۱۴.....	جهت‌گیری به سمت نتایج فردی یا گروهی.....
۱۵.....	(۲) چگونه اتخاذ مسئولیت را مساعدت بخشیم؟.....
۱۷.....	مواردی که اتخاذ مسئولیت را مساعدت می‌بخشند.....
۱۸.....	عواملی که تصمیم‌گیری را متوقف می‌کنند.....
۱۹.....	روشن کردن مسئولیت.....
۱۹.....	خلق اعتماد.....
۲۰.....	رشد دادن کار گروهی.....
۲۰.....	دادن ابزار و ارتقای توانمندی‌ها.....
۲۱.....	مراقب کیفیت زندگی خود در محیط کار باشید.....
۲۲.....	همراهی کردن با افراد.....
۲۳.....	رشد دادن استقلال.....
۲۵.....	(۳) چگونگی واگذار کردن مسئولیت.....
۲۷.....	واگذاری مسئولیت.....

- ۲۷..... نمایندگی
- ۲۸..... نکات تکمیلی بین نمایندگی / و پذیرش مسئولیت
- ۲۹..... دلایل خوب واگذاری مسئولیت
- ۲۹..... عذرهای بد برای واگذار نکردن مسئولیت
- ۳۰..... چگونه مسئولیت را واگذار کنیم؟
- ۳۱..... توصیه‌ها
- ۳۲..... واگذاری وظیفه مطابق با توان همکار
- ۳۲..... شرایط موفقیت
- ۳۳..... مسئولیت‌هایی که قابل واگذاری نیستند
- ۳۴..... مشخص کردن محدوده‌ی کارهایی که واگذار شدنی هستند
- ۳۵..... به چه کسی مسئولیت واگذار کنیم؟
- ۳۵..... برنامه‌ی عمل
- ۳۶..... تا کجا مسئولیت بسپاریم؟
- ۳۷..... دقت کردن از قبل

۳۹ (۴) چگونه یک گروه مسئول را رشد دهیم؟

- ۴۱..... گروه مسئول، چه گروهی است؟
- ۴۱..... چند فرایندها برای قدرت بخشیدن به گروه
- ۴۳..... موانعی که می‌تواند از تکامل گروه‌های مسئول جلوگیری کند
- ۴۴..... ترقی در مراحل مختلف
- ۴۴..... مجموعه‌ای از افراد
- ۴۵..... گروه همگن
- ۴۵..... گروه پیشرفت
- ۴۶..... در ماورای پیشرفت گروه چه باید بکنیم؟
- ۴۷..... عملکرد مدیریت برای این رشد

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سربلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

چرا باید مسئولیت‌پذیری را تشویق کرد؟

- برای سرعت بخشیدن به روند کارها، تصمیمات باید جایی که عملیات اجرایی انجام می‌شوند و اطلاعات و تجارب مفیدی در این باره وجود دارد اتخاذ شوند.
 - برای سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری در نزدیک‌ترین سطح ممکن به عملیاتی که باید صورت گیرد، در سطحی که اطلاعات مفید و تجارب لازم وجود دارند و اجازه می‌دهند اقدامات مفیدی که باید انجام شوند، انتخاب گردند.
 - برای استفاده بهتر از منابع، نظرات افراد و آزادسازی ظرفیت خلاقیت.
 - به این سبب که افراد انتظار داشتن قدرت بیشتری دارند و کمتر می‌پذیرند یک مجری ساده باشند.
 - برای کمک به پیشرفت هر فرد، به‌منظور تقویت توانایی‌هایش و به کارگیری آنها.
 - برای ایجاد انگیزه در افراد و گروه‌ها و داشتن همکارانی که مسئولیت کسب نتایج را به عهده بگیرند.
 - برای ایجاد حداکثر بازده و ساده کردن ساختار سازمانی.
- خلاصه، برای به دست آوردن یک سازمان کارآمد، فعال و شکوفا برای افرادی که در آن کار می‌کنند.

(۱) چه عواملی مسئولیت پذیر کردن را تعیین می کنند؟

مسئولیت‌پذیر کردن: اصطلاحی که بد انتخاب

شده است

مسئول: کسی است که باید وظیفه‌ای را انجام دهد، فردی است که مسئولیت اتخاذ تصمیم را دارد و باید پاسخ‌گوی عملیات باشد.

"مسئولیت‌پذیر کردن فرد" اصطلاح خوشایندی نیست و این احساس را القا می‌کند که باید مداخله کنیم تا فردی را که به طور پیش فرض، احساس مسئولیت کمی دارد، مسئولیت‌پذیر کنیم. برای فردی که می‌خواهیم او را مسئولیت‌پذیر کنیم، همواره احساس مسئولیت با دید مثبت نگریسته نمی‌شود. او می‌تواند آن را به صورت بار سنگین و اضافی تلقی کند که می‌خواهیم بر دوشش قرار دهیم. زیرا لغت مسئولیت بار حقوقی با خود دارد: یعنی تعهد جبران خساراتی که بر اثر خطای او پیش آمده است.

در واقع ما فرد را مسئولیت‌پذیر نمی‌کنیم، بلکه چارچوبی را ایجاد می‌کنیم که در آن یک فرد بتواند و بخواهد مسئولیت را بپذیرد. توجه: همه‌ی افراد، متقاضی کسب مسئولیت‌های بیشتر نیستند.

قدرتمند شدن

جالب است توجه کنیم که مفهوم اصطلاح انگیزی "قدرتمند شدن" به فرانسسه بد ترجمه شده است و به آن "مسئولیت‌پذیر کردن" اطلاق کرده‌اند. "قدرتمند شدن" در ادبیات به معنی "دادن قدرت تصمیم‌گیری" است و در خدمت افزایش قدرت است. قدرتمند شدن به آزادسازی انرژی و خلاقیت‌ها نظر دارد و ابزار و محدوده‌ی عملیاتی را در اختیار قرار می‌دهد تا هر کس مسئولیت‌های خود را محقق کند و از منابع فردی خود بهره برد.

پیش فرض قدرتمند شدن عبارت است از:

- **باور داشتن:** می‌توان از هر یک از همکاران خود انتظار داشت که از حداکثر توانمندی خود استفاده کنند و این کار را با کمترین نظارت مدیریت انجام دهند.
- **اعتماد یک تفکر محوری است:** اعتماد کردن به افراد، با این دیدگاه که آن‌ها مسئولیت‌های خود را به خوبی انجام می‌دهند.
- **کار گروهی:** ساختار سازمانی که امکانات قدرتمند شدن را فراهم می‌آورد، کار گروهی است؛ در نتیجه، در یک سازمان مسئول، مشکلات توسط گروه‌ها راحت‌تر حل می‌شوند تا توسط افراد، زیرا رقابت‌ها و جدل‌ها حذف می‌شوند. افراد هدف مشترک دارند و به یکدیگر کمک می‌کند تا به اهداف برسند.

قدرت تصمیم‌گیری و محدوددهی مسئولیت

قدرت تصمیم‌گیری: به معنی حق اتخاذ تصمیم در چارچوب فعالیت شخص است (که از طرف سلسله مراتب سازمانی به او اعطا شده است).

انجام کاری را به همکارم واگذار می‌کنم.

محدوده‌ی مسئولیت: محیطی است که در محدوده‌ی نتایجی که باید ارائه دهیم، مشخص می‌شود.

من مسئولیت حل مشکلی که خطر از دست رفتن مشتری را دربر دارد، به عهده می‌گیرم.

برخی، دیدگاه محدودی درباره محدوددهی مسئولیت خود دارند: من مسئول آن قسمت از سازمان هستم که برای آن قدرت تصمیم‌گیری دارم.

برخی دیگر دیدگاه وسیع تری از مسئولیت های خود دارند: در خارج از محدوده ی اختیار من برای تصمیم گیری، خود را مسئول روابطی می دانم که بر آنها نفوذ دارم، زمینه هایی که در آنها قدرت خلاقیت و عملکرد دارم.

برای شناخت میزان مسئولیتی که هر فرد برای خود در نظر گرفته است، یک روش این است که از او بخواهیم مشخصه های موفقیتی را که برای اندازه گیری میزان مشارکت خود ارائه می دهد، تعیین کند. (مشخصه هایی از نتایج حاصله و روندهای کاری) می توانیم به فردی کمک کنیم و با وی روی مشخصه های موفقیت که می تواند ارائه دهد همفکری کنیم تا دیدگاه وسیع تری از مسئولیت خود پیدا کند.

مسئولیت برای نتایج فردی و گروهی

می توانیم نسبت به نتایج مسئولیت های شخصی، که از اهداف فردی خود ناشی می شود، آگاهی داشته باشیم.

همچنین می توانیم نسبت به نتایج مسئولیت مشترک گروه یا واحدی که به آن تعلق داریم و نقش خود در این گروه، آگاهی داشته باشیم.

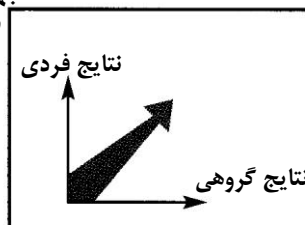
این ها دو رفتار متمایز را تعریف می کنند. فردی که تنها بر روی نتایج فردی خود متمرکز است، تمامی انرژی خود و دیگران را در راستای این هدف به حرکت در می آورد. فردی که خود را مسئول نتایج مشترک گروه می داند، با همکاری، کمک به دیگران، احترام به کار دیگران، ایجاد ساختار کار گروهی و... در موفقیت های گروه مشارکت می کند. نقش هر فرد در این مشارکت و نتایج کمتر قابل مشاهده است. اما هر فرد نقش بسیار مفیدی دارد. این نقش شامل مرتب کردن و به نظم در آوردن و هماهنگی در موضوعات کاری است، تا کارها به خوبی پیش روند.

تبادل خوبی را می‌توان بین این دو حالت پیدا کرد. سازمانی که افراد آن تنها بر نتایج فردی خود تمرکز دارند مطلوبیت نهایی را کسب نخواهد کرد. مجموع پیشرفت‌های فردی باعث پیشرفت جمعی نمی‌شود. پیشرفت جمعی دست‌یافتنی نیست مگر با میزان بالایی از همکاری و کار در گروه که در آن همگی با هم همکاری داشته باشند.

جهت‌گیری به سمت نتایج فردی یا گروهی

به دست گرفتن مسئولیت به معنی تشویق افراد به داشتن جهت‌گیری دوگانه است: هم به سمت نتایج فردی گرایش داشته باشند و هم به سوی نتایج جمعی.

جهت‌گیری
دوگانه



احساس مسئولیت کردن نسبت به نتایج فردی یا داشتن مسئولیت مشترک در ارتباط با نتایج جمعی، به عوامل بی‌شماری بستگی دارند: سابقه و روحیه‌ی فردی، فرهنگ سازمانی، سیستم تعیین اهداف فردی و جمعی، سیستم‌های پاداش‌های فردی و جمعی، سیستم اندازه‌گیری نتایج، زندگی در گروه، چگونگی برقراری ارتباط مدیران بر اساس موفقیت‌ها و... این عوامل متفاوت، ویژگی‌های کاری هر فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در محیط کاری شما، چه نوع مسئولیتی به‌گونه‌ای اساسی تشویق می‌شود؟ پیشرفت‌های فردی یا مشارکت در نتایج جمعی؟

آیا باید آن را به یک سمت یا سمت دیگری تغییر داد؟ اگر پاسخ شما آری است، از کدام اهرم‌ها باید استفاده کرد؟