

Το μήνυμα του συμβούλου: Γιατί να μνηθείς στην τέχνη της ανάθεσης αρμοδιοτήτων;

Μήπως δεν έχεις ποτέ χρόνο ν' ανοίξεις τα e-mail σου; Μήπως κάνεις συχνά υπερωρίες επειδή ασχολείσαι με αρμοδιότητες που «μόνο εσύ» μπορείς να διεκπεραιώσεις; Αν απάντησες καταφατικά σε μία απ' τις παραπάνω ερωτήσεις, τότε η ανάθεση μερικών απ' τις εργασιακές σου υποχρεώσεις θα μπορούσε να σε βοηθήσει.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σένα, στους άμεσους υφισταμένους σου και στην εταιρεία σου. Σε σένα εξασφαλίζει περισσότερο χρόνο για να επικεντρωθείς σε έργα που απαιτούν τις ιδιαίτερες δεξιότητες και δικαιδοσίες σου. Στους *άμεσους υφισταμένους σου* μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παρακίνηση, αφού βοηθά τ' άτομα να βελτιώσουν τις δεξιότητες που ήδη διαθέτουν και ν' αναπτύξουν καινούργιες – ενώ επίσης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία ανάμεσα σε σένα και στην ομάδα σου. Στην *εταιρεία*, η αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων εξασφαλίζει ότι ο κατάλληλος άνθρωπος στο κατάλληλο πόστο ασχολείται με την εργασία που του αναλογεί, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η συνολική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα.

Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, πολλοί μάνατζερ είναι επι-

φυλακτικοί απέναντι στην ανάθεση αρμοδιοτήτων. Γιατί; Με-
ρικοί φοβούνται ότι θα χάσουν τον έλεγχο του προσωπικού και
της δουλειάς και ανησυχούν μήπως «εκθροनिστούν» απ' τις δι-
καιοδοσίες τους. Άλλοι, εξαιτίας της πίεσης χρόνου, προτιμούν
να κάνουν τη δουλειά μόνοι τους απ' το να διαθέσουν χρόνο
απ' το πρόγραμμά τους για να εκπαιδεύσουν κάποιο συνεργά-
τη τους. Τέλος, άλλοι διστάζουν ν' αναθέσουν αρμοδιότητες
επειδή είχαν κάποια αρνητική εμπειρία στο παρελθόν – για
παράδειγμα, η δουλειά που ανέθεσαν δεν έγινε σωστά ή δεν
τηρήθηκε η συμφωνημένη προθεσμία.

Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, τέτοιου είδους φόβοι σπάνια
επιβεβαιώνονται όταν η ανάθεση αρμοδιοτήτων γίνεται με απο-
τελεσματικό τρόπο. Ο οδηγός αυτός σε βοηθά ν' αποκομίσεις
τα πολλά οφέλη που απορρέουν απ' την ανάθεση αρμοδιοτή-
των. Σου δείχνει πώς να επιλέγεις την πιο κατάλληλη στρατηγι-
κή, πώς να θέτεις τις βάσεις για μια επιτυχημένη ανάθεση, πώς
να μεταβιβάζεις αρμοδιότητες και πώς να εποπτεύεις τη δου-
λειά που έχεις αναθέσει.

Παρόλο που είναι αναγκαία η εξάσκηση για να μνηθείς στην
τέχνη της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, τα οφέλη αξίζουν πραγματικά
το χρόνο που αφιερώνεις και την ενέργεια που καταβάλλεις για
να εμπεδώσεις αυτή την τόσο καίρια επαγγελματική δεξιότητα.

Thomas L. Brown, Σύμβουλος

Ο Thomas L. Brown έχει δημοσιεύσει περισσότερα από 400
άρθρα για θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Είναι συγγραφέας
του πρώτου διαδικτυακού βιβλίου για την ηγεσία, με τίτλο
The Anatomy Of Fire: Sparking A New Spirit Of Enterprise, το
οποίο πραγματεύεται τη μορφή και την υφή της ηγεσίας
στον 21ο αιώνα. Ο Tom αρθρογραφεί σε πολλά περιοδικά
και εφημερίδες, όπως στο *Industry Week*, στο *Harvard Mana-
gement Update*, στους *Financial Times* και στη *Wall Street
Journal*, ενώ παράλληλα έχει κάνει παρουσιάσεις σε δεκά-
δες σημαντικούς οργανισμούς.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων: Βασικές αρχές

Τι σημαίνει ανάθεση
αρμοδιοτήτων;

Προκειμένου να εμπεδώσεις τις βασικές αρχές της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, ας ξεκινήσουμε σκιαγραφώντας τη σκοπιμότητα και τα πλεονεκτήματά της, καθώς και τους ενδοιασμούς που έχουν συνήθως οι μάνατζερ στο θέμα αυτό. Καθένα απ' τα παραπάνω ζητήματα αναλύεται στις επόμενες σελίδες, ενώ το κείμενο με τίτλο «Πρέπει να βελτιώσεις την ικανότητά σου ν' αναθέτεις αρμοδιότητες;» θα σε βοηθήσει ν' αξιολογήσεις κατά πόσο χρειάζεται να βελτιωθείς στον τομέα της ανάθεσης αρμοδιοτήτων.

Η σκοπιμότητα της ανάθεσης αρμοδιοτήτων

Για να το πούμε πάρα πολύ απλά, η ανάθεση αρμοδιοτήτων προϋποθέτει τη μεταβίβαση της διαχείρισης μιας συγκεκριμένης εργασίας (task) ή έργου (project) από ένα άτομο σ' ένα άλλο, καθώς και τη δέσμευση του προσώπου που αναλαμβάνει τη δουλειά να τη φέρει εις πέρας. Όταν αναθέτεις αρμοδιότητες, δεν μεταβιβάζεις απλώς την ευθύνη σε κάποιον άλλο, αλλά και την υποχρέωση να διατηρήσει τα καθιερωμένα πρότυπα. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι μία απ' τις σημαντικότερες δεξιότητες που διακρίνουν τους επιτυχημένους μάνατζερ, μια δεξιότητα την οποία συχνά αμελούν ή παραβλέπουν όσοι μάνατζερ εργάζονται υπερεντατικά. Γνωρίζεις ότι είσαι αποτελεσματικός στην ανάθεση αρμοδιοτήτων όταν αφιερώνεις λιγότερο χρόνο στην «εκτέλεση» και περισσότερο στο σχεδιασμό των εργασιών, στην οργάνωση των πόρων και στην καθοδήγηση των ανθρώπων που χρειάζονται τη βοήθειά σου.

Τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης αρμοδιοτήτων

Η αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων μπορεί να έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για σένα, για τους συνεργάτες σου και για τον οργανισμό σου. Ας ξεκινήσουμε από σένα. Όταν αναθέτεις αρμοδιότητες, μπορείς να περιορίσεις το φόρτο εργασίας και τα επίπεδα άγχους σου, διαγράφοντας απ' τη λίστα με τις εκκρεμότητές σου δουλειές που άλλοι έχουν τα προσόντα να κάνουν. Με αυτό τον τρόπο εξοικονομείς περισσότερο χρόνο για να επικεντρωθείς στα έργα που απαιτούν τις ιδιαίτερες δεξιότητες και το κύρος σου. Επίσης, η ανάθεση αρμοδιοτήτων σου επιτρέπει να δραστηριοποιείσαι σε τομείς υψηλότερου επιπέδου, όπως είναι ο σχεδιασμός, η συγκρότηση επιχειρηματικών αναλύσεων, ο έλεγχος των εργασιών, η διασφάλιση πόρων και η συνεργασία με ανθρώπους-κλειδιά.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων ενισχύει επίσης την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε σένα και στην ομάδα σου. Για να κερδίσεις την εμπιστοσύνη, πρέπει πρώτα να δείξεις εμπιστοσύνη, και η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ένας τρόπος να το πετύχεις αυτό. Το μήνυμα που δίνεις όταν αναθέτεις αρμοδιότητες είναι: «Σε εμπιστεύομαι ότι θα τα καταφέρεις». Επίσης βοηθά τους συνεργάτες σου να μάθουν πώς να πετυχαίνουν τους στόχους μέσω της ομαδικής προσπάθειας.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι επίσης ένας αποτελεσματικός τρόπος να ελέγξεις τις ικανότητες κάποιου μέλους της ομάδας σου πριν του δώσεις προαγωγή. Αν αναθέσεις μια σειρά αρμοδιοτήτων σ' ένα στέλεχος, σύντομα θ' αποκτήσεις μια καλή εικόνα για τα δυνατά και τ' αδύνατά του σημεία.

Τα ικανά στελέχη επωφελούνται απ' την ανάθεση εργασιών και έργων. Κάθε νέα αρμοδιότητα αποτελεί ευκαιρία να μάθουν πώς ν' αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους, πώς να προγραμματίζουν τη δουλειά και πώς να εξασφαλίζουν τη συνεργασία των άλλων. Κατά συνέπεια, η ανάθεση αρμοδιοτήτων προσφέ-

ρει στα στελέχη εμπειρία στον τομέα της διοίκησης. Και η εξέλιξη των συνεργατών σου είναι κομμάτι της δουλειάς σου.

Στον πίνακα με τίτλο «Τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης αρμοδιοτήτων» συνοψίζονται τα σημαντικότερα οφέλη που απορρέουν απ' την ανάθεση αρμοδιοτήτων για σένα, για την ομάδα σου και για τον οργανισμό σου.

Οι συνήθεις ενδοιασμοί των μάνατζερ

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων κάνει μερικούς μάνατζερ επιφυλακτικούς. Φοβούνται ότι θα χάσουν τον έλεγχο του προσωπικού και της δουλειάς και ανησυχούν μήπως «εκθρονιστούν» απ' τις δικαιοδοσίες τους. Μερικές φορές απλώς πιστεύουν ότι η δουλειά θα γίνει πιο αποτελεσματικά αν την αναλάβουν οι ίδιοι. Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, τέτοιου είδους φόβοι σπάνια επιβεβαιώνονται. Στον πίνακα με τίτλο «Συνηθισμένα επιχειρήματα κατά της ανάθεσης αρμοδιοτήτων» παρουσιάζονται τα πιο συνηθισμένα επιχειρήματα ενάντια στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και αντικρούονται με λογικά επιχειρήματα και ιδέες.

Εκτός απ' τις κρυφές τους ανησυχίες, πολλοί μάνατζερ αντιμετωπίζουν τέσσερα ακόμη προβλήματα όταν αναθέτουν αρμοδιότητες. Πρώτα απ' όλα, είναι δύσκολο να βλέπεις κάποιον άλλο να καταπιάνεται με μια δουλειά που ξέρεις ότι εσύ θα διεκπεραιώνες εύκολα στον μισό χρόνο. Πρέπει να συνηθίσεις να παραμένεις αμέτοχος· οι παρεμβάσεις σου μόνο σύγχυση θα προκαλέσουν στους συνεργάτες σου και επιπλέον θα χάσεις το χρόνο που ήθελες να εξοικονομήσεις!



ΕΣΥ τι θα έκανες;

Η περίπτωση της βεβιασμένης ανάθεσης

Ο Travis μόλις έλαβε ένα μήνυμα στο ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο ότι στην ομάδα του ανατέθηκε η σημαντική συμφωνία της Jardin Estates. Ο Travis δεν μπορεί να σκεφτεί κανέναν απ' την ομάδα του που να έχει χρόνο να διευθύνει το έργο και σίγουρα ο ίδιος δεν έχει χρόνο να το αναλάβει. Μετά από μια σύντομη σύσκεψη σχετικά με το φόρτο εργασίας της ομάδας, η Jill εμφανίζεται χαμογελαστή στο γραφείο του Travis και προσφέρεται να πάρει τα ηνία του έργου. Ο Travis έχει επιφυλάξεις. Η Jill είναι έξυπνη και ενθουσιώδης, αλλά εργάζεται μόλις δύο χρόνια στην εταιρεία. Ο Travis δεν θέλει να δει την Jill –ή την ομάδα του– ν' αποτυγχάνει, και μάλιστα μ' έναν τόσο σημαντικό πελάτη. Πρέπει να πάρει το ρίσκο ν' αναθέσει τη δουλειά στην Jill ή υπάρχει κάποια άλλη λύση;

Τι θα έκανες ΕΣΥ στη θέση του; Ο σύμβουλος θα σου προτείνει μια λύση στο πλαίσιο με τίτλο Τι ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕΣ να κάνεις.

Τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης αρμοδιοτήτων

Ποιος επωφελείται

Πώς ωφελεί η ανάθεση αρμοδιοτήτων

Εσύ

- Ενισχύει την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία ανάμεσα σε σένα και στην ομάδα σου.
- Πετυχαίνει στόχους που απαιτούν ομαδική προσπάθεια.

Η ομάδα σου

- Ενισχύει την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία ανάμεσα σε σένα και στην ομάδα σου.
- Πετυχαίνει στόχους που απαιτούν ομαδική προσπάθεια.

Ο οργανισμός σου

- Εξοικονομεί χρήματα διασφαλίζοντας ότι οι εργασίες ανατίθενται στον κατάλληλο άνθρωπο, στο κατάλληλο πόστο.
 - Ενισχύει τη συνολική παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα επιτρέποντας την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού.
-

Συμβουλή: Απαλλάξου απ' την ανάγκη σου να έχεις άποψη για τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται οι διάφορες εργασίες. Θεώρησε την ανάθεση αρμοδιοτήτων ως ένα μέσο για ν' αναπτύξεις τις δεξιότητες των συνεργατών σου ή να τοποθετήσεις αξιοκρατικά κάποια πρόσωπα σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις. Τέλος, δείξε εμπιστοσύνη στην ικανότητα των συνεργατών σου να φέρουν εις πέρας τις δουλειές που τους αναθέτεις.

Συνηθισμένα επιχειρήματα κατά της ανάθεσης αρμοδιοτήτων

| Επιχείρημα | Αντεπιχείρημα |
|--|--|
| «Μπορώ να κάνω τη δουλειά καλύτερα και γρηγορότερα απ' τα μέλη της ομάδας μου». | Ενδεχομένως μπορείς, αλλά ο στόχος είναι να στηρίζεις τους συνεργάτες ώστε να διεκπεραιώνουν μόνοι τους τη δουλειά. |
| «Δεν έχω εμπιστοσύνη στους συνεργάτες μου». | Ξεκίνησε αναθέτοντας λιγότερο σημαντικές εργασίες και μικρότερα έργα, ώστε να χτίσεις σταδιακά μια σχέση εμπιστοσύνης. |
| «Είναι πιο εύκολο να κάνω κάτι μόνος μου, παρά να το οργανώσω, να το εξηγήσω και να το εποπτεύσω». | Αυτή είναι μια κοντόφθαλμη νοοτροπία. Γενικά, ο χρόνος που αφιερώνεις στο σχεδιασμό ενός έργου δεν θα πάει χαμένος και με τον καιρό οι συνεργάτες σου θα είναι σε θέση να παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες για τη συγκρότηση και το σχεδιασμό των εργασιών που αναλαμβάνουν. |
| «Μου αρέσει να γίνονται όλα με τον δικό μου τρόπο». | Επικεντρώσου στην προσπάθεια να κάνεις γνωστές τις προτιμήσεις σου και τα καθιερωμένα πρότυπα ποιότητας και όχι στον έλεγχο των εργασιών καθαυτών. Αυτή η επένδυση θ' αποδειχτεί επικερδής όχι μόνο για το συγκεκριμένο, αλλά και για μελλοντικά έργα. |
| «Η ομάδα μου θ' αγανακτήσει με την επιπλέον δουλειά» ή «Η ομάδα μου περιμένει από μένα να λύνω τα προβλήματα και να παίρνω τις αποφάσεις». | Διαχειρίσου τις προσδοκίες. Ξεκαθάρισε πως ο ρόλος σου είναι να στηρίζεις τους συνεργάτες σου στη λήψη των δικών τους αποφάσεων. Επίσης, δώσε τους να καταλάβουν ότι έτσι θα έχουν την ευκαιρία να κάνουν μια καινούργια και ενδιαφέρουσα δουλειά. Διαβεβαίωσε τους ότι θα τους στηρίζεις μέχρι την ολοκλήρωση των υπό ανάθεση εργασιών. |

Το δεύτερο πρόβλημα είναι ότι η ανάθεση αρμοδιοτήτων ενδέχεται να πυροδοτήσει ένα είδος κρίσης ταυτότητας στους μάνατζερ. Προϋποθέτει το πέρασμα απ' το ρόλο του ειδικού –στα χρηματοοικονομικά, στο μάρκετινγκ ή σε κάποιον άλλο τομέα– σ' έναν πιο ασαφή ρόλο. Προϋποθέτει την ανάληψη του ρόλου του ηγέτη, και οι ηγέτες δεν έχουν τόσο συγκεκριμένα καθήκοντα. Για ν' αναθέσεις αρμοδιότητες θα πρέπει ν' αποποιηθείς τις ιδιαίτερες δεξιότητες για τις οποίες έχεις διακριθεί – και την ικανοποίηση που νιώθεις όταν τις θέτεις σε εφαρμογή.

Το τρίτο πρόβλημα είναι ότι ίσως νιώθεις ανταγωνιστικά όταν παρακολουθείς σαν απλός θεατής κάποιους άλλους ν' αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις προκλήσεις που συνεπάγεται η διαχείριση των εργασιών που έχουν αναλάβει, αποκαλύπτοντας ικανότητες ανώτερες απ' τις δικές σου. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων σημαίνει ότι επιτρέπεις στους άλλους να γίνουν οι ειδήμονες.

Τέταρτο, η αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων επιβάλλει να μάθεις μια καινούργια δουλειά. Αντί ν' αντιμετωπίζεις τις καθημερινές μικρολεπτομέρειες της δουλειάς και τα προβλήματα των συνεργατών σου, επικεντρώνεσαι στην πορεία που θα πρέπει ν' ακολουθήσει η ομάδα σου όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Πρέπει να βεβαιωθείς ότι οι συνεργάτες σου συμφωνούν με το σχεδιασμό αυτό και να κρατήσεις την ομάδα σου προσηλωμένη στο στόχο. Για να μάθεις αυτή τη δουλειά ίσως χρειαστεί να «ξεβουλευτείς». Αποτελεί προϋπόθεση να μνηθείς στην τέχνη της ηγεσίας.

Αυτές είναι δύσκολες προκλήσεις, ιδιαίτερα για τους «νεοφώτιστους» μάνατζερ. Όμως οι παρακάτω πρακτικές συμβουλές μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων παρά τις όποιες δυσκολίες:

- **Στρατολόγησε τους καλύτερους.** Η ομάδα σου είναι στην πραγματικότητα το άθροισμα των ανθρώπινων πόρων που την απαρτίζουν και οι άνθρωποι με σημαντικά

προσόντα αποτελούν τη βάση προκειμένου η ομάδα σου να συνεισφέρει με τον καλύτερο τρόπο σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για να επιτελέσει αυτή τη λειτουργία στην εταιρεία, η ομάδα σου χρειάζεται τα καλύτερα στελέχη – ανθρώπους που μπορούν ν' αναλάβουν καινούργιες δουλειές, να μάθουν από αυτές, να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να πάρουν λογικές αποφάσεις. Για το λόγο αυτό πρέπει να κάνεις ό,τι περνά απ' το χέρι σου για να προσελκύσεις τους πιο προικισμένους συνεργάτες. Ίσως χρειαστεί να επιστρατεύσεις τη δημιουργικότητά σου. Για παράδειγμα, ζήτησε απ' τους πωλητές και τους πελάτες σου να σου συστήσουν στελέχη που θα μπορούσες να προσλάβεις. Οι πωλητές και οι πελάτες αποτελούν ιδανικές πηγές για την εξεύρεση στελεχών, γιατί γνωρίζουν τους ανθρώπους στον επιχειρηματικό σου χώρο.

- **Διεύθυνε την ομάδα σου εξηγώντας «το τι και το γιατί».** Οι συνεργάτες σου δεν θα καταφέρουν να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τις εργασίες που τους αναθέτεις αν δεν τους εξηγήσεις με ξεκάθαρους όρους τι περιμένεις από αυτούς. Πρέπει επίσης να γνωρίζουν *γιατί* η συγκεκριμένη εργασία είναι σημαντική για την ομάδα και για τον οργανισμό. Οι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο όταν αντιλαμβάνονται τους λόγους για τους οποίους κάνουν κάτι παρά όταν απλώς ακολουθούν δεδομένους κανόνες. Όλοι θέλουμε να πιστεύουμε σ' αυτό που κάνουμε και να γνωρίζουμε τη σπουδαιότητα της δουλειάς μας. Εξηγώντας το «γιατί» στους συνεργάτες σου καλύπτεις αυτή την ανάγκη.
- **Σκέψου αποτελεσματικά.** Καθώς αποδεσμεύεις περισσότερο απ' το χρόνο σου αναθέτοντας αρμοδιότητες σε άλλους, να θέτεις αδιάκοπα στον εαυτό σου το ερώτημα «Τι πρέπει να κάνω στη συνέχεια;» και ν' αναζητάς απα-

ντήσεις. Η ομάδα σου δεν μπορεί να πετύχει τις υψηλότερες επιδόσεις αν δεν έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την πορεία που ακολουθεί. Όταν έχεις οραματιστεί το μέλλον της ομάδας σου, μπορείς να μοιραστείς το όραμά σου με τα μέλη της. Αυτό το κοινό όραμα αποτελεί την κινητήρια δύναμη για διάκριση. Όμως η αποτελεσματική σκέψη δεν αφορά στη συμμετοχή σε συσκέψεις, στη σύνταξη αναφορών ή στην αντιμετώπιση των καθημερινών ζητημάτων. Αντίθετα, αφορά στη διαμόρφωση μιας εικόνας για τα τεκταινόμενα στην επιχείρηση και στον κλάδο σου, στη σύλληψη καινούργιων ιδεών που δεν είχες προηγουμένως σκεφτεί και στον ενθουσιασμό για τις προοπτικές που διανοίγονται στο μέλλον. Για το σκοπό αυτό βεβαιώσου ότι θα έχεις αρκετό χρόνο για σκέψη, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει ότι θα διαθέτεις πολύ χρόνο απ' το πρόγραμμά σου για να σκέφτεσαι απερίσπαστος και μάλιστα στις περιόδους που αποδίδεις καλύτερα. Για παράδειγμα, αν η αρχή της εβδομάδας είναι «η παραγωγική σου περίοδος», προγραμματίσε κάθε Δευτέρα πρωί να αφιερώνεις χρόνο για σκέψη. Στη συνέχεια, αξιοποίησε το χρόνο αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, καταγράφοντας, ταξινομώντας και αρχειοθετώντας τις σκέψεις σου. Τα αρχεία με τις ιδέες για το μέλλον της ομάδας και της εταιρείας σου είναι η πιο σημαντική παρακαταθήκη πληροφοριών.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αντιδιαστολή με την εξουσιοδότηση

Ο όρος *εξουσιοδότηση* έχει αποκτήσει αρνητικό περιεχόμενο τα τελευταία πέντε με δέκα χρόνια. Είναι ο όρος αυτός συνώνυμος με την ανάθεση αρμοδιοτήτων; Αν όχι, σε τι διαφέρει;

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων προϋποθέτει ότι ο μάνατζερ διατηρεί τη δικαιοδοσία, τον έλεγχο και την ευθύνη. Σε διαφορετική περίπτωση, θα σήμαινε την εκχώρηση της θέσης που δικαιωματικά του ανήκει. Ο μάνατζερ λέει: «Αυτό θέλω από σένα». Ακόμη κι αν περιγράφει τους επιδιωκόμενους στόχους χωρίς να προσδιορίζει επακριβώς τα μέσα για την επίτευξή τους, συνήθως αξιολογεί το σχεδιασμό του συνεργάτη του και παρακολουθεί τη σταδιακή του απόδοση. Χωρίς τη δικαιοδοσία, τον έλεγχο και την ευθύνη του μάνατζερ, η ανάθεση αρμοδιοτήτων ισοδυναμεί με εγκατάλειψη.

Η εξουσιοδότηση απ' την άλλη μεταβιβάζει και τη δικαιοδοσία και την ευθύνη σε αυτόν που αναλαμβάνει μια αρμοδιότητα. Το άτομο ή η ομάδα που εξουσιοδοτείται έχει το δικαίωμα να καθορίσει τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει και αναλαμβάνει την ευθύνη για το αποτέλεσμα. Η αυτοπειθαρχία και η υπευθυνότητα υποκαθιστούν τον έλεγχο του μάνατζερ.

Πρέπει να βελτιώσεις την ικανότητά σου ν' αναθέτεις αρμοδιότητες;

Ας δούμε μερικές απ' τις πιο χαρακτηριστικές ενδείξεις που σε προειδοποιούν ότι θα πρέπει να μάθεις πώς ν' αναθέτεις αρμοδιότητες πιο αποτελεσματικά.

- Δεν έχεις ποτέ χρόνο ν' ανοίξεις τα e-mail σου. Συνήθως κάνεις υπερωρίες επειδή ασχολείσαι με αρμοδιότητες που «μόνο εσύ» μπορείς να διεκπεραιώσεις.
- Συχνά οι συνεργάτες σου σε αποσπούν απ' τη δουλειά σου για να ζητήσουν συμβουλές και διευκρινίσεις για την εργασία που τους έχεις αναθέσει.
- Οι άμεσοι υφιστάμενοί σου αισθάνονται «παραγκωνισμένοι» και πιστεύουν ότι δεν έχουν τη δικαιοδοσία να ολοκληρώσουν τη δουλειά που τους έχεις αναθέσει.

- Οι άμεσοι υφιστάμενοί σου νιώθουν ότι δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που τους έχεις αναθέσει.
- Συχνά παρεμβαίνεις στις εργασίες ή στα έργα που έχεις αναθέσει σε κάποιο απ' τα μέλη της ομάδας σου.
- Αμφισβητείς τις αποφάσεις των συνεργατών σου και αναλαμβάνεις ξανά αρμοδιότητες τις οποίες οι συνεργάτες σου δεν χειρίζονται ικανοποιητικά.
- Τα μέλη της ομάδας σου δεν έχουν την ευθύνη των εργασιών ή των έργων που τους αναθέτεις.
- Το ηθικό είναι χαμηλό και οι συνεργάτες της ομάδας σου ανανεώνονται ολοένα και συχνότερα.
- Οι εργασίες που αναθέτεις δεν ολοκληρώνονται και οι προθεσμίες δεν τηρούνται.

Αν οι περισσότερες απ' τις παραπάνω καταστάσεις σου είναι γνώριμες, τότε δεν υπάρχει αμφιβολία: θα επωφεληθείς ουσιαστικά αν ενισχύσεις την ικανότητά σου ν' αναθέτεις αρμοδιότητες.



Τι θα ΜΠΟΡΟΥΣΕΣ να κάνεις.

Θυμάσαι τις επιφυλάξεις του Travis για την επιλογή του προσώπου που θ' αναλάμβανε το έργο της Jardin Estates;

Ο σύμβουλος προτείνει την ακόλουθη λύση:

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να κάνει ο Travis είναι να εκτιμήσει τη δουλειά που απαιτείται και να καθορίσει τις αναγκαίες δεξιότητες. Αν η Jill διαθέτει τ' απαραίτητα προσόντα, ο Travis μάλλον θα πρέπει να της αναθέσει το έργο και να συνεργαστεί στενά μαζί της για να εποπτεύσει την πρόοδο των εργασιών.

Αν ο Travis πιστεύει ότι η συμφωνία της Jardin Estates απαιτεί την εμπειρία ενός ανώτερου στελέχους, ίσως θα πρέπει ν' αναλάβει ο ίδιος τη διεύθυνση του έργου και ν' αναθέσει τις περισσότερες απ' τις επιμέρους εργασίες στα μέλη της ομάδας του. Στην περίπτωση αυτή, ο Travis ως πεπειραμένος μάνατζερ θα επόπτευε προσωπικά αυτό τον σημαντικό πελάτη, αλλά συγχρόνως θα έδινε στους συνεργάτες του την ευκαιρία ν' αναλάβουν καινούργιες ευθύνες, καθώς θ' αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία.

Μέθοδοι
για την αποτελεσματική
ανάθεση αρμοδιοτήτων

Προκειμένου να θέσεις τις βάσεις για επιτυχημένη ανάθεση αρμοδιοτήτων, πρέπει πρώτα να διαμορφώσεις το κατάλληλο περιβάλλον και στη συνέχεια να επιλέξεις τη στρατηγική σου, δηλαδή ν' αποφασίσεις αν η ανάθεση θα γίνει κατά εργασία (task), κατά έργο (project) ή κατά λειτουργία (function); Στις επόμενες σελίδες καθένα απ' τα παραπάνω ζητήματα παρουσιάζεται πιο αναλυτικά.

Διαμόρφωσε το κατάλληλο περιβάλλον

Πώς διαμορφώνεις το κατάλληλο κλίμα και το ιδανικό περιβάλλον για την αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων; Οι πιο επιτυχημένοι μάνατζερ ακολουθούν τις παρακάτω μεθόδους:

- Ενθάρρυνε τα μέλη της ομάδας σου να σου μιλήσουν για τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και τη διαθεσιμότητά τους για καινούργια έργα.
- Σφυρηλάτησε μια νοοτροπία κοινής ευθύνης για τους συνολικούς στόχους της ομάδας.
- Απέφυγε ν' αναθέτεις μόνο ανιαρές ή δύσκολες δουλειές στους συνεργάτες σου. Αντίθετα, η ανάθεση έργων και εργασιών που προκαλούν το ενδιαφέρον της ομάδας σου μπορεί ν' αποδειχτεί ευχάριστη.
- Πρόσφερε πιθανές προοπτικές εξέλιξης σε μέλη της ομάδας σου, αναθέτοντάς τους έργα, εργασίες ή λειτουργίες

που τους δίνουν τη δυνατότητα επαφής με τον προϊστάμενό σου ή με κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος σ' έναν άλλο οργανισμό.

- Ανέθετε αρμοδιότητες σε ανθρώπους των οποίων την κρίση και τα προσόντα εμπιστεύεσαι. Η ικανότητά σου να επιλέγεις τον κατάλληλο συνεργάτη αντικατοπτρίζει την επιδεξιότητά σου στη λήψη αποφάσεων και στον προσδιορισμό στόχων.
- Συνειδητοποίησε ότι η ανάθεση αρμοδιοτήτων αποτελεί καινούργια εμπειρία για σένα και για την ομάδα σου και πρόσφερε την απαραίτητη επιμόρφωση και καθοδήγηση.
- Ενίσχυσε την εμπιστοσύνη σου σ' ένα μέλος της ομάδας σου που διαθέτει λιγότερα προσόντα, αναθέτοντάς του πολύ καλά οργανωμένες εργασίες και προσφέροντάς του την υποστήριξη που χρειάζεται για ν' αναπτύξει σταδιακά τις δεξιότητές του.
- Όποτε είναι δυνατό, ανέθεσε ένα ολόκληρο έργο ή λειτουργία, και όχι μια επιμέρους δουλειά· αυτή η τακτική κατά πάσα πιθανότητα θα παρακινήσει περισσότερο τους υφισταμένους σου και θα ενισχύσει την αφοσίωσή τους στην αποστολή τους.
- Επινόησε σαφείς μεθόδους για την παρακολούθηση της πορείας των εργασιών (follow up), την εποπτεία (monitoring) και την ανατροφοδότηση (feedback).
- Διατήρησε ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας. Για παράδειγμα, μπορείς να πεις: «Ενημέρωσέ με αν προκύψουν προβλήματα που δεν μπορείς ν' αντιμετωπίσεις μόνος/η σου».
- Για να ελαχιστοποιήσεις την κατασπατάληση χρόνου και

πόρων, αλλά και για να διασφαλίσεις ότι η εργασία, το έργο ή η λειτουργία που αναθέτεις διεκπεραιώνονται αποτελεσματικά, προσδιόρισε με σαφήνεια τους στόχους, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τα κριτήρια της επιτυχίας.

Επέλεξε τη στρατηγική σου στην ανάθεση αρμοδιοτήτων

Συνήθως είναι καλύτερο να επιφορτίζεις με τη συνολική ευθύνη για κάποιο έργο, σχέδιο ή λειτουργία ένα και μόνο πρόσωπο παρά ν' αναθέτεις επιμέρους αρμοδιότητες σε περισσότερους συνεργάτες σου. Αυτή η τακτική συμβάλλει στην εξάλειψη της σύγχυσης και ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την αυτενέργεια στην επίλυση των προβλημάτων. Αν το πρόσωπο που επέλεξες στη συνέχεια εμπλέξει και άλλους στη δουλειά, παραμένει ξεκάθαρο ποιος είναι εντέλει υπεύθυνος για το αποτέλεσμα.

Όταν έχεις επιλέξει το πρόσωπο στο οποίο θέλεις ν' αναθέσεις μια αρμοδιότητα, αποφάσισε αν η ανάθεση θα γίνει κατά εργασία, κατά έργο ή ανά λειτουργία:

- **Ανάθεση κατά εργασία (task):** Η ανάθεση κατά εργασία είναι η πιο απλή μέθοδος κι ένας καλός τρόπος να ξεκινήσεις. Προϋποθέτει την ανάθεση συγκεκριμένων ή επιμέρους εργασιών σε μέλη της ομάδας σου. Για παράδειγμα, μπορείς ν' αναθέσεις τη σύνταξη μιας αναφοράς, τη διεξαγωγή μιας έρευνας ή τη διοργάνωση μιας σύσκεψης.
- **Ανάθεση κατά έργο (project):** Ένα έργο προϋποθέτει τη διεκπεραίωση ενός συνόλου επιμέρους εργασιών, οι οποίες εξυπηρετούν την επίτευξη ενός συγκεκριμένου,

αντικειμενικού σκοπού. Η ανάθεση κατά έργο διευρύνει το πεδίο δράσης του προσώπου που το αναλαμβάνει και κατά κανόνα απαιτεί κάποιο μέλος της ομάδας σου που να μπορεί ν' αναλάβει ένα μεγαλύτερο φάσμα καθηκόντων. Παραδείγματα ανάθεσης έργων αποτελούν η δημιουργία ενός εγχειριδίου για νέα στελέχη, η διεξαγωγή μιας έρευνας πελατών ή η επιμόρφωση στελεχών σ' ένα καινούργιο λογισμικό.

- **Ανάθεση κατά λειτουργία (function):** Ορισμένοι μάνατζερ που είναι επικεφαλής πολυμελών ομάδων μπορούν να επιλέξουν την ανάθεση αρμοδιοτήτων κατά λειτουργία. Ο όρος «λειτουργία» εδώ αναφέρεται σ' ένα σύνολο εργασιών ή έργων που σχετίζονται με μια συνεχιζόμενη δραστηριότητα, όπως είναι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ ή η επιμόρφωση προσωπικού. Στην περίπτωση αυτή, καθεμία λειτουργία ανατίθεται σ' ένα μέλος της ομάδας, το οποίο ενημερώνει τακτικά το μάνατζερ για τις δραστηριότητες που συνδέονται με τη λειτουργία αυτή.

Η προετοιμασία
μιας ανάθεσης

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας σου για την ανάθεση μιας αρμοδιότητας, πρέπει πρώτα απ' όλα να ξεκαθαρίσεις στο μυαλό σου τη σκοπιμότητά της. Πρέπει επίσης ν' αποφασίσεις ποιες αρμοδιότητες θ' αναθέσεις και ποιες όχι, αλλά και να προσδιορίσεις τα απαραίτητα κάθε φορά προσόντα ώστε να επιλέξεις το κατάλληλο άτομο για κάθε δουλειά. Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται μέθοδοι που θα σε βοηθήσουν ν' αντιμετωπίσεις καθεμία απ' τις παραπάνω προκλήσεις.

Προσδιόρισε το σκοπό της ανάθεσης αρμοδιοτήτων

Ποια σκοπιμότητα εξυπηρετεί η ανάθεση μιας συγκεκριμένης αρμοδιότητας; Θέλεις να περιορίσεις το φόρτο εργασίας σου; Να ενθαρρύνεις τα μέλη της ομάδας σου ν' αναπτύξουν νέες δεξιότητες; Να ξεκινήσεις ένα νέο έργο ή λειτουργία; Να προσφέρεις στο προσωπικό σου μεγαλύτερη προβολή και αναγνώριση;

Όταν προσδιορίσεις τους λόγους για τους οποίους αναθέτεις μια αρμοδιότητα, είναι πιο εύκολο ν' αποτιμήσεις κατά πόσο πέτυχες το στόχο σου μετά την ολοκλήρωση των εργασιών.

Αποφάσισε ποιες αρμοδιότητες θ' αναθέσεις

Κάνε έναν απολογισμό των εργασιακών σου υποχρεώσεων, για να καθορίσεις τις εργασίες, τα έργα ή τις λειτουργίες που θα πρέπει ν' αναθέσεις. Κάποιες δουλειές μπορούν να διεκπεραιωθούν εύκολα από άλλους, πρόκειται όμως για πράγματα που