

ארגון העבודה, חלוקת סמכויות ותחומי אחריות

מנהל איכותי מכיר את יכולותיהם של אנשיו.
בהתאם לכך יגבש את סביבת העבודה ואת דרכי הביצוע.
הוא גם יידע על מי מהם כדאי להטיל כל אחד מתחומי הפעילות הנתונים
לאחריותו.



ס ייע לעובדיך, אך אל תעשה את העבודה במקומם

אם אינך סומך על אחד מעובדיך באופן מוחלט, אל תעסיק אותו.

אם אתה סומך עליו רק בתחומים מסוימים, מקד את פעילותו בתחומים אלה.



מנהל בחברת תקשורת הטיל על אחד מראשי הצוותים לתכנן סידור עבודה לאנשי השירות. המשימה לא עלתה יפה. בין ראשי הצוותים נוצרו ויכוחים ואי-הסכמות. המנהל נטל את המשימה מראש הצוות וביצע את סידור העבודה בעצמו. גם הפעם הסידור לא מצא חן בעיניהם של ראשי הצוותים, אבל לא היתה להם ברירה אלא לקבלו, שהרי ה'בוס' בכבודו ובעצמו הכין אותו.

ראשי הצוותים כעסו על עצמם משום שהכשילו את עמיתם, וגם כעסו על המנהל שלקח מהם את המשימה. הם חשו כי אינו סומך עליהם שיידעו לבצע אותה כראוי.

גם המנהל הרגיש שטעה: הוא בייש את ראש הצוות וקומם את ראשי הצוותים האחרים.

הדרך הנכונה היתה, כמובן, לסייע לראש הצוות ולהדריך אותו בביצוע המשימה בפעם הראשונה. המנהל בחר בדרך הקלה - אצל סמכות ללא תמיכה, לכן נכשל.



אצול סמכויות באופן הדרגתי

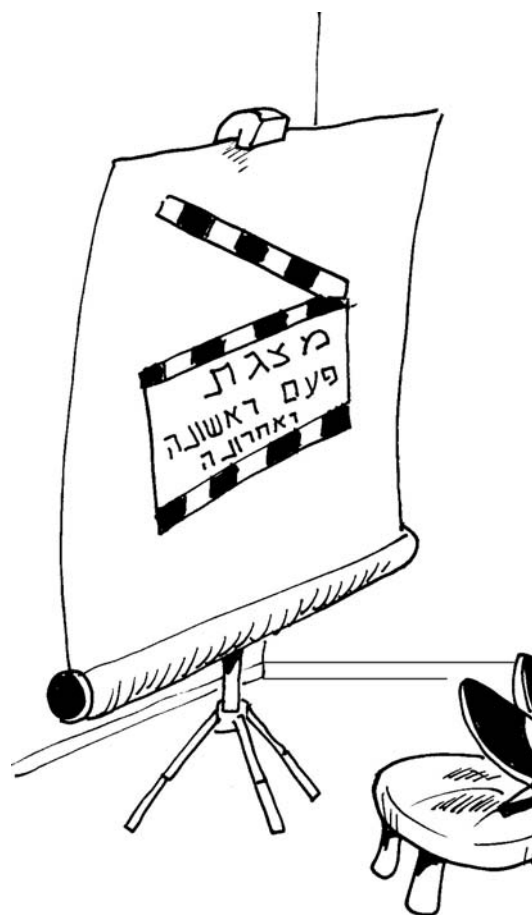
כך תכשיר כראוי את עובדיך ותטפל בתקלות אפשריות, הנובעות מתהליך הלמידה, בזמן אמת.

בחברה להפצת מוצרים רואים חשיבות עליונה בבניית מצגות מולטימדיה המסייעות למכירות. מנהלת היחידה שותפה בהכנתה של כל מצגת כזאת, אף שבאופן פורמלי כל אחד ממנהלי המוצר הכפופים לה אחראי למכירתיו שלו.



על-פי תפיסתה, המצגת היא נדבך מרכזי באסטרטגיה השיווקית של החברה, ועל כן אינה יכולה להרשות לעצמה להותיר את הכנתה באחריותו הבלעדית של מנהל המוצר. לפיכך היא שותפה לשלבי גיבושה של המצגת הראשונה שלו. בדרך זו היא גם יכולה להעריך את איכות עבודתו של מנהל המוצר, את הבנתו בתחום ואת יכולתו בבניית מצגות.

בבניית המצגות הבאות שלו היא כבר מפחיתה את מעורבותה, אך עדיין מעודכנת בשלבי ההתפתחות. לדוגמה, אם בתחילה היתה משתתפת בישיבה עם הגורם המקצועי המסייע בבניית המצגת, בהמשך היא רק מקבלת דיווח על תוצרי אותה ישיבה.



אל תנזוף בעובד שאצלת לו מסמכויותיך והוא נכשל בביצוע המטלה

האחריות נשארת שלך. אם נכשל, כנראה לא היית צריך לאצול לו סמכות, או שלא סייעת לו די הצורך כדי לבצע את המשימה.

כשאתה אוצל סמכות, משמעות הדבר שהוא מבצע משימה שלך ולא שלו, אחרת אין זו אצילת סמכות.

סמכות ניתן לאצול, אחריות – לא.



מנהל סניף בנק אוצל על עובדיו סמכות הנתונה לו לגבי ההחלטה, האם להעניק אשראי ברמה מסוימת ללקוחות שעמם הם עובדים.
אם עובד טועה, המנהל מקבל עליו את האחריות, כי הוא זה שהיה צריך לקבל את ההחלטה.

אך עליו להבחין בין טעות שמקורה שיקול דעת מוטעה - עניין לגיטימי, לבין טעות שמקורה רשלנות - דבר שהוא פחות לגיטימי.
רשלנות היא, למשל, מצב שבו עובד יודע שהוא צריך לבדוק נתון מסוים לפני ההחלטה, אבל הוא מתעצל לבדוק אותו.
טעות מתוך שיקול דעת יכולה להיות החלטה לאשר ללקוח שמאמינים בו משיכת כסף חריגה מהחשבון ואחר כך לגלות שאותו לקוח איכזב הפעם.

זוהי טעות נסלחת, כי גם המנהל יכול היה בעיקרון לעשותה.



אצול סמכויות, אבל אל תסיר את האצבע מהדופק

האחריות עדיין נשארת שלך. תן לעובדיך סמכויות, אוויר לנשימה וחופש לטעות. אל תיכנס לעצמותיהם ואל תפקיר אותם לגורלם. אם אינך יכול לנהוג כך, אל תאצול סמכויות.



ראש צוות קודמה לתפקיד מנהלת היחידה. מחליפתה בראשות הצוות ביקשה ממנה חופש פעולה. המנהלת הטרייה הסכימה. ראש הצוות החדשה רצתה להוכיח עצמאות ולכן נמנעה במהלך עבודתה על פרויקט מסוים לבקש את עזרתה של המנהלת. זו מצדה, נאמנה להבטחתה, לא התערבה בעשייה. התוצאה: אוסף של שגיאות ותוצאות ירודות.

ניתן היה למנוע תוצאות אלו אילו ביקשה המנהלת דיווח שוטף על אופן התקדמותה ודרכי פעולתה של ראש הצוות החדשה.