

## الفصل الثاني والستون

### هل تجيد فن التفويض؟

إن وجود من يؤدي عملاً من الطراز الأول  
لأحدهم لهو أفضل دوماً من أن يؤدي هذا  
الأخير العمل بصورة جيدة.

وليم فيذر، مشروع العمر

ليس من الضروري أن تتقلد منصباً قيادياً حتى تقوم بتفويض المهمّات،  
جميعنا يجب أن يفعل ذلك. إذا كنتَ تريد أن تعيش الحياة التي تتمنّاها، عليك أن  
تبدأ بإحالة المهمّات البغيضة، والتركيز على الأمور التي يطيب لك أن تفعلها، وإذا  
كنتَ حتى الآن لا تتمكن من التفويض، فقد حان الوقت لكي تتعلّم ذلك، كما  
إن الأهل أيضاً يفوضون أطفالهم بواجبات منزلية مختلفة.  
كي تتعلّم هذا الفنّ، لا بد لك من معرفة الأسرار الثلاثة للتفويض الرشيد

والناجح:

أولاً: يجب أن تستثمر الوقت والطاقة الضروريين لإرشاد الشخص المعني  
وإطلاعه على حقل العمل الموافق بشكل كامل، ولا شك في أن مفتاح الشيفرة هنا  
هو العبارة الأخيرة "بشكل كامل"، وإلا فلن تستطيع مساءلة الشخص المعني في  
حال نددت عنه هفوة ما؛ فالتفويض لا يعني أن تحيل مهمةً ما وتنتظر كيف ينجزها  
الأخر، وإنما يجب عليك أن توضح له مسبقاً، وبدقة، كيفية تنفيذ المهمة، حتى لو  
كنت تريد التخفّف من هذا الواجب الثقيل بأسرع ما يمكن. صحيح أن بإمكانك  
أن تستخدم في بعض الحالات كادراً مختصّاً لا يحتاج إلى تعليماتك، ولكن الحال  
ليس هكذا دائماً. أنا على سبيل المثال، كلّفتُ محاسبةً بمسك دفاتري، فقامت

بتنظيم شؤوني المالية بمساعدة برنامج موافق في غضون ساعاتٍ قليلة. أنا شخصياً لم أكن لأجد الوقت الكافي لتحصيل هذه المعارف (فضلاً عن أنني أمقت مراجع البرمجيات). في غضون ساعاتٍ معدودات كانت الحاسبة قد فصلت البرنامج على مقاس احتياجاتي، وطبعت لي موازنةً راهنة، وشرحت لي طريقة عمل البرنامج. وعلمت أنه كان عليّ أن أفوض لها هذه المهمة منذ زمنٍ طويل. إذ إنني هدرت من الوقت والطاقة ما لا يُصدّق بغية مسك دفاتري بنفسي.

السّرّ الثاني للتفويض الرشيد والناجح يكمن في إحالة المهمة كاملةً. اشرح للشخص المعني النتيجة التي تنتظرها، ثم دعه يجد السبيل الكفيلة بتحقيق ذلك. لا تتدخل، فذلك يحدّ من إبداع الشخص المعني. عندما تكلف ابنك، على سبيل المثال، بمهمة ترتيب غرفته، ويقوم بتسخير شقيقه الأصغر، فلا بأس - شريطة ألاّ يجبره على ذلك، فابنك أدّى المهمة على نحوٍ إبداعي.

السّرّ الثالث يكمن في نظام خاص لتقديم التقارير أو بالأحرى الرقابة. اطلب إلى الشخص المعني أن يُطّلعك على ما يجري، بالشكل الذي تراه مناسباً. لنفترض أنك استخدمت أجيرة تنظيف، وأخذت الوقت الكافي لتشرح لها ما يجب أن تفعله. قم بوضع قائمة بالمهمّات المراد إنجازها، قبل أن تشرع أجيرة التنظيف بالعمل، واطلب إليها وضع إشارة على كل ما تجزّه.

ها أنت تعرف الآن أسرار التفويض، وما عليك إلاّ أن تبدأ، وتبتهج بالنتائج! ميخائيل أخذ قرضاً كبيراً، وكان يخشى أن يضطر إلى إغلاق شركته. كان لديه عاملة ممتازة في عملها، ولم يكن في مقدوره في الواقع الاحتفاظ بها. هكذا أشرت عليه أن يستغني عن خدماتها. وكان يعني هذا أن عليه أن ينجز بنفسه كل الأعمال المستحقّة من طباعة الخطابات التجارية إلى الحاسبة، ولم يشكّل هذا له أيّ مشكلة في البداية، ولكن حينما ارتفع عدد عملائه، وازدهرت شركته من جديد، أصبح مضطراً إلى تفويض المهمّات. فطلبت إليه أن يضع قائمةً بجميع الأعمال المستحقّة، ثم يضع قائمةً أخرى بسائر المهمّات التي يسرّه تنفيذها بنفسه، وقائمة منفصلة بالمهمّات التي يكره القيام بها، أو لا يتقنها بوجه خاص. بدأنا بالحاسبة. استخدم ميخائيل محاسباً راح ينجز له أعمال الحاسبة مرة كل شهر، ولم يطلب لقاء ذلك أجراً كبيراً، وشكّل هذا لميخائيل تخفيفاً كبيراً. وبعد مدة وجيزة قام بتوظيف مساعدة له تطبع إعلاناته للصحف وخطاباته التجارية لقاء

(8 يورو) في الساعة. ولأنه لم يكن يريد خسارة موظفيه، قام ميخائيل برفع أجورهم بمجرد أن استطاع ذلك. على هذا النحو أُتيحت له إمكانية التركيز على عملائه وعلى التسويق، وهو العمل الذي كان يروق له. هكذا نرى أن مساعدة طفيمة من مدرّبٍ أتاحت لميخائيل إنقاذ شركته من الإفلاس، بل أكثر من ذلك، فقد راح ميخائيل يتلقى طلبياتٍ جديدة باستمرار.

