المستويات السبعة للتفويض

يرى كثير من المديرين التفويض خياراً بسيطاً: إما أن يقرروا هم، وإما أن يقرر الفريق. لكن يورغن أبيلو، مبتكر منهج Management 3.0، يصفه بطريقة مختلفة. ففي كتابه Management 3.0 الصادر عام 2011، يعرض سبعة مستويات للتفويض بين السيطرة الكاملة والحرية الكاملة. وهذه المستويات هي الإخبار، والإقناع، والاستشارة، والاتفاق، والنصح، والاستعلام، والتفويض. واختيار المستوى المناسب لكل قرار يساعد الفرق على النمو، بينما يبقي القادة المخاطر تحت السيطرة.

1. مقياس متدرج لا مفتاح تشغيل

التفويض ليس قراراً واحداً كبيراً، بل قرارات صغيرة كثيرة، لكل منها مستواه الخاص. فقد يفوّض المدير اختيار الأدوات بالكامل، بينما يحتفظ بسيطرة أكبر على الميزانيات. ويعتمد المستوى المناسب على خبرة الفريق وعلى مخاطر القرار. والمستوى الواضح يمنع الإحباط حين يظن الفريق أن القرار له، بينما أراد المدير أفكاراً فقط.

مثال: يستخدم الوالدان مستويات مختلفة في البيت: فهما يخبران الطفل الصغير بموعد النوم، لكنهما يفوّضان إليه اختيار ملابسه. وكلما كبر الطفل، انتقلت قرارات أكثر إلى مستويات أعلى.

في العمل: يلاحظ فارس، وهو قائد جديد لفريق تقنية المعلومات، أن فريقه لا يعرف من يقرر ماذا. فيكتب مجالات القرار الرئيسية، مثل الأدوات والإجازات والميزانيات، ويعطي كل مجال مستوى تفويض. فيختفي الارتباك.

2. الإخبار والإقناع

في المستوى الأول، الإخبار، يتخذ المدير القرار ويعلنه فقط. وفي المستوى الثاني، الإقناع، يبقى القرار للمدير، لكنه يشرح الأسباب ويحاول كسب التأييد. وتناسب هذه المستويات المواقف العاجلة، والقواعد القانونية، والقرارات عالية المخاطر. لكن الإفراط في استخدامها يمنع الناس من التفكير بأنفسهم.

مثال: عند انطلاق إنذار الحريق، يستخدم المعلم مستوى الإخبار: يغادر الجميع المبنى فوراً، من دون نقاش. ويصبح الصف خارج المبنى خلال دقيقتين.

في العمل: يفرض قانون أمني جديد كلمات مرور أقوى، فيستخدم فارس مستوى الإقناع. فيقرر القاعدة، ثم يشرح القانون والمخاطر. ويقبل الفريق التغيير من دون تذمر.

3. الاستشارة والاتفاق

في المستوى الثالث، الاستشارة، يطلب المدير آراء الفريق ثم يقرر. وفي المستوى الرابع، الاتفاق، يناقش المدير والفريق الأمر ويتخذون القرار معاً، على قدم المساواة. وتبني هذه المستويات الالتزام، لأن الناس يشاركون في صنع النتيجة. لكنها تحتاج إلى وقت أطول، لذلك تناسب القرارات التي تهم فيها معرفة الفريق.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: تستخدم أسرة مستوى الاتفاق لتخطيط عطلتها: يناقش الوالدان والأطفال الخيارات ويقررون معاً. فيستمتع الجميع بالرحلة أكثر.

في العمل: يستخدم فارس مستوى الاستشارة لاختيار برنامج جديد لإدارة المشاريع: يسأل كل مطور عن رأيه، ثم يقرر. فتكشف آراؤهم مشكلة في إحدى الأدوات لم يكن قد لاحظها.

4. النصح والاستعلام والتفويض

في المستوى الخامس، النصح، يقدم المدير رأيه، لكن الفريق هو من يقرر. وفي المستوى السادس، الاستعلام، يقرر الفريق أولاً ثم يُعلم المدير. وفي المستوى السابع، التفويض، يقرر الفريق بالكامل، ولا يحتاج المدير حتى إلى أن يعرف. وتمنح هذه المستويات الفرق شعوراً بالملكية وسرعة في العمل. وهي تنجح أكثر عندما يكون الفريق خبيراً والمخاطر واضحة.

مثال: يختار طالب تخصصه الجامعي، ويستخدم والداه مستوى النصح: يشاركانه رأيهما، لكن القرار له. ولأنه يشعر بالمسؤولية عن اختياره، يجتهد أكثر.

في العمل: ينقل فارس قرار ساعات عمل الفريق إلى مستوى الاستعلام: يتفق الفريق على الجدول ثم يُعلمه به. فيرضى الجميع أكثر، ويوفر فارس ساعات من التخطيط.

5. بوكر التفويض ولوحة التفويض

يقدم منهج Management 3.0 أداتين للاتفاق على المستويات. ففي بوكر التفويض، يختار كل شخص سراً بطاقة من واحد إلى سبعة، ثم يكشف الجميع بطاقاتهم في الوقت نفسه. واختلاف البطاقات يفتح حديثاً مفيداً عن التوقعات. ثم تعرض لوحة التفويض كل مجال قرار رئيسي مع المستوى المتفق عليه، ليراه الجميع.

مثال: تلعب لجنة نادٍ رياضي بوكر التفويض لتحديد من يختار الزي الجديد، فتتراوح البطاقات بين اثنين وستة. وبعد حديث قصير، تتفق على مستوى النصح: اللجنة تنصح، واللاعبون يقررون.

في العمل: يلعب فارس بوكر التفويض مع فريقه حول توظيف مطورين جدد، فتكشف البطاقات توقعات مختلفة جداً. فيتفقون على مستوى الاستشارة، ويضيفونه إلى لوحة التفويض.

الخاتمة

وخلاصة القول، التفويض ليس نعم أو لا، بل مقياس من سبعة مستويات: الإخبار، والإقناع، والاستشارة، والاتفاق، والنصح، والاستعلام، والتفويض. ويمكن أن يكون لكل مجال قرار رئيسي مستواه الخاص، بحسب المخاطر والخبرة. ويجعل بوكر التفويض ولوحة التفويض المستويات واضحة للجميع. ومع نمو الثقة، يمكن أن تنتقل القرارات خطوة بخطوة إلى مستويات أعلى.

المصادر

• موقع Management 3.0: بوكر التفويض ولوحة التفويض – https://management30.com/practice/delegation-poker/
• يورغن أبيلو (2011): كتاب Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders، دار Addison-Wesley (مستويات التفويض السبعة).

• ملاحظة: Management 3.0® علامة تجارية مسجلة. هذا الملخص مستقل ولا تعتمده الجهة المالكة للعلامة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)