

Piše:
Marija Pavić

Otpori i greške u delegiranju

Ako bismo pokušali da damo nekakvu jednostavnu definiciju delegiranja, došli bismo do toga da je delegiranje veština koja se koristi u dodeljivanju i poveravanju zadataka pojedincima ili timovima. Dobra vest je da se i ova veština kao i mnoge druge razvija, a loša vest je da mnogi to ni ne pokušavaju.

Ako bismo pak probali da analiziramo kakve zadatke mi delegiramo, videli bismo da se svi oni mogu razvrstati u dve ključne vrste zadataka.

Kada su u pitanju **zadaci koji su u opis posla zaposlenog**, tu je za sve rukovodioce bitno da umeju da naprave razliku između onih zadataka koje je zaposleni **spreman** da samostalno i kvalitetno obavi i naravno onih zadataka koje **nije spreman** da obavi. Kada kažemo da je spreman, to znači da je kompetentan i motivisan da uradi taj zadatak.

Pored ovih zadataka, važna je i druga vrsta: to su oni zadaci koji zapravo **pripadaju nama**. Oni mogu biti rutinski, ali i stručni i važni. Postoje razni načini na koje zaposlenima polako prepuštamo neke svoje zadatke sa ciljem da ih u jednom trenutku oni samostalno obavljaju.

Čemu delegiranje služi?

Kad pitam svoje klijente šta oni, njihovi zaposleni ili čak kompanija imaju od toga da više i bolje delegiraju, u teoriji oni znaju da odgovore vrlo dobro. Navode da tako oni sami dobijaju više vremena za obavljanje onih zadataka za koje su zaduženi samo oni kao menadžeri (strateško razmišljanje, izazovni zadaci…), tako obavljaju svoj posao kvalitetnije, tako im se i smanjuje nivo stresa a i postižu bolje rezultate.

Ako menadžer razvije veštine svoga tima, tako jak tim donosi značajne rezultate i njemu (uspeh tima je i njegov uspeh). Svesni su ujedno i da zaposlenima delegiranje stvara priliku da pokažu šta mogu da urade, da postignu dobre rezultate i dobiju priznanje za svoj uspeh. To je zaposlenima ujedno i prilika da nauče nešto novo, da se osećaju korisno i kao deo tima, podiže im se postepeno nivo odgovornosti i samopouzdanja, razvija se odnos poverenja između menadžera i zaposlenog, pa čak se i podiže nivo zadovoljstva.

I sama kompanija ima koristi od menadžerovog dobrog delegiranja jer se jedino tako umnogostručuje rezultat i postiže dugoročna održivost, a smanjuje se rizik od odlaska ključne osobe zato što uz pomoć delegiranja više ljudi zna da obavi isti posao, a time se stvara i pozitivna atmosfera.

Nisam siguran da zaposleni ima neophodnu kompetentnost za taj zadatak.

Ovo je vrlo slično prethodnom uverenju uz dodatak koji nas dovodi u apsurd, tj. neraspletivu petlju: *„Ako bih znao da on to ume, ja bih mu dao, ali…”*, kada smetnemo s uma da je upravo ključna odgovornost svakog rukovodioca da razvija veštine zaposlenih.

Njemu to sigurno ne znači toliko i neće dati sve od sebe da posao bude zaista dobro urađen.

Pa ako je toliko korisno, zašto onda svi ne delegiraju iz sve snage?

Kao što je na početku i rečeno, za delegiranje je potrebna veština, a osim toga i sposobnost da se suprotstavimo sopstvenim iracionalnim uverenjima koja nas neretko sabotiraju i čine da ne delgiramo u onoj meri i na onaj način kako bismo zapravo mogli, tj. čine nas neadekvatnim rukovodiocima. Zato ovde imate mogućnost da, idući kroz sledeća uverenja i iskreno preispitujući sebe, prepoznate svoj izvor otpora prema delegiranju i tako bar u izvesnoj meri unapredite svoje ponašanje kao rukovodilac.

Kad vidimo da neko nešto ne ume, to nije znak da mu ne damo taj zadatak, već da temeljno isplaniramo kako ćemo mu davati zadatak kako bi postepeno izgradio potrebne veštine.

Niko ne ume to tako kao što ja umem.

Kroz život su nas često učili po principu „u se i u svoje kljuse”. Ova samostalnost nam neretko donese velike rezultate. Međutim, u trenutku kada mi nismo odgovorni samo za sopstvene već i za rezultate celog tima, neophodno je podeliti odgovornost na ceo tim i shvatiti da će članovi tima umeti nešto da urade ukoliko ih mi naučimo tome, tj. da će oni zauvek manje znati ako im mi ne obezbedim delegiranjem što više iskustva.

Ne zaboravimo: *primarni cilj svih rukovodilaca jeste da se svi ljudi u timu dovedu do tačke da samostalno kvalitetno obavljaju sve svoje dužnosti i zadatke (ovo je osnovni postulat situacionog rukovođenja).*

Pored sumnje u tuđe umeće, neretko sumnjamo i u tuđu posvećenost obavljanju nekog zadatka. Problem je što, umesto da tada zaposlenom podignemo bar malo motivaciju, mi ga dodatno obeshrabrimo pokazivanjem nepoverenja. Zbog toga je uvek bolje rešenje probati da zarazimo druge svojom motivacijom nego odustajati od njih. Nekada je zaista dovoljno preneti zaposlenom nešto što mi vidimo ili znamo o tom zadatku, širu sliku, smisao obavljanja tog zadatka i vezu sa drugim zadacima ili strategijom.

Nemam sad vremena da objašnjavam, brže ću završiti sam.

Dvadeset prvi vek nas tera da trčećim korakom idemo kroz život i poslovanje. Drugim rečima, uvek nam nedostaje vreme i neretko radimo stvari „sad za sad”.

Kada je u pitanju delegiranje, oni investiraju vreme u davanje kvalitetne instrukcije, u objašnjavanje, znajući da će im se to u budućnosti isplatiti. Znaju da će u nekom sledećem trenutku jedini utrošak vremena biti da samo navedu zadatak svojim zaposlenima. Oni praktično kreditiraju svoje zaposlene svojim vremenom, znajući da će se ono višestruko vratiti.

Šta će biti sa mnom ako oni počnu to da rade umesto mene?

O ovom uverenju se u kompanijama mnogo češće priča u trećem licu. Uvek neko tamo nama ne



*Uspešni ljudi, oni koji se izdvajaju u odnosu na prosečne, rade **„sada za budućnost”**.*

da zadatke jer se brine da će postati zamenljiv. Ali desi se ponekad da je neko toliko iskren da otvoreno izjavi ovakav stav, pa čak i pred svojim kolegama. Iako skidam kapu za otvorenost, ne mogu a da ne iskritikujem ovu pogrešnu postavku, s obzirom na to da rukovodilac može da se razvija samo isključivo ako se i njegovi podređeni razvijaju. U suprotnom oni postaju breme koje ga vuče nadole. Dakle, što su zaposleni samostalniji, to je rukovodilac spremniji da preuzme nova zaduženja koja će i njega pomeriti u pogledu veće stručnosti, veće odgovornosti ili čak višeg hijerarhijskog nivoa. A ako ne želi nijedno od ovih pomeranja, obezbediće mu veću lakoću poslovanja na nivou na kome je.

Ali ja volim to da radim! Za to sam se obučavao.

Ovo bi moglo da se ubroji među pozitivnije izgovore. Odnosno, svega nekoliko puta tokom karijere kouča, konsultanta i obučavaoca desilo mi se da je menadžer shvatio da ne želi da bude menadžer, da ne želi da rukovodi ljudima, već da se školovao da bi se bavio svojom strukom. Ako se prepoznajete u ovom primeru, raspitajte se u svojoj kompaniji kakve su mogućnosti da napredujete kao stručnjak, a ne kao rukovodilac.

Ako im delegiram sve te zadatke, ja ću ih razviti i oni će otići i odneti moje znanje.

Ako im ne delegiramo, još pre će otići. Odnosno, postoji još gora opcija: da ih ne osposobimo a da ostanu.

Ne mogu da dozvolim da se stvari dešavaju mimo mene, moram ja da kontrolišem sve.

Čuveni izraz „kontrol frikovi” opisuje ljude koji ne mogu da „puste” stvari. Svako od nas ko ne želi sebi standardno radno vreme od 12 sati na dan, napetost, sumorne poglede zaposlenih, mora jednostavno da proguta knedlu i prihvati da ne može baš sve konce da drži u svojim rukama, već da su njegovi ljudi u timu njegova produžena ruka.

Neću da ih preopteretim.

Na kraju, ima i onih koji se toliko brinu o svojim zaposlenima, da imaju osećaj kivice. Možda se i toliko trude da budu viđeni kao dobri rukovodioci, da im je lista zadataka i po deset puta duža nego najuposlenijem radniku u timu. Rešenje nije jednostavno, ali leži u tome da dokle god naši zaposleni nisu maksimalno efikasni i efektivni, treba da znamo da ima još prostora da im se delegira.

Moj stil je najbolji stil.

Istraživanja su pokazala da najveći broj rukovodilaca koristi samo jedan stil rukovođenja, tj. zadavanja zadataka. Ovde nije reč o nedelegiranju, već o pogrešnom delegiranju. Tako ima onih koji bez obzira na to koliko dobro neka osoba umela da obavlja zadatak, svaki put će potanko dati instrukciju, gubeći iz vida da na taj način u nekim slučajevima „prekomerno rukovode” jer osobi koja je sposobna i kojoj je samo potrebno reći šta joj je zadatak tako troši vreme i šalje joj pogrešnu poruku da nije kompetentna.

Druga krajnost su oni koji kažu: *„Nisam im ja mama, nek se snalaze”*, i kako se to kod nas u narodu kaže, „bacaju u vatru”. Ovo će biti adekvatno ponašanje samo kada je osoba i vešta i motivisana da obavi zadatak. U svakom drugom slučaju reč je o „nedovoljnom rukovođenju” jer se osobi ne daje instrukcija ili podrška iako su joj potrebne da bi mogla samostalno kvalitetno da obavi zadatak.

Marija Pavić
Direktor i HR konsultant
H. ART development center
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs