

Piše: Jelena Jeremić

Prvi zakon uspešnog rukovođenja – delegiranje

U kojoj meri prilikom obavljanja određenih zadataka uključujete i ostale članove svog tima? Koliko često dodeljujete kolegama neki deo svog zadatka kada imate previše obaveza? I kada to radite, koliko vremena posvećujete davanju pojašnjenja za konkretna zaduženja? Razmislite o svojim odgovorima na ova pitanja i iskreno se zapitajte koliko često radite ovakvu vrstu analize sopstvenog delegiranja…

Često se dešava da odluke koje se odnose na delegiranje donosimo bez prethodno svesnog promišljanja o posledicama koje one mogu da imaju. Praksa nam pokazuje da je za uspešno funkcionisanje poslovanja važno delegirati na adekvatan način, a dobra vest je da je uz malo truda moguće razviti i usavršiti ovu veštinu.

Šta je uopšte delegiranje?

Delegiranje predstavlja proces prenošenja, odnosno zadavanja zadataka i/ili odgovornosti kako pojedincima, tako i timovima. Može se obavljati u različitim **smerovima**. Jedan od najzastupljenijih oblika delegiranja jeste onaj koji izjednačavamo sa samim pojmom delegiranja, a to je smer od rukovodioca ka zaposlenima. Naredni smer jeste lateralno delegiranje – kada zadatke i odgovornosti dajemo svojim kolegama koji se nalaze na istom nivou hijerarhije. Poslednji, ali ne manje bitan smer delegiranja, jeste onaj kada sam zaposleni svom nadređenom daje zadatak koji treba da obavi.

Kada govorimo o nivoima delegiranja, neophodno je da napravimo razliku u dve situacije: u prvoj situaciji, drugoj strani – zaposlenom, našem kolegi ili rukovodiocu **predajemo zadatak samo** dok odgovornost za taj zadatak ostaje na nama. To znači da druga strana treba da se bavi realizacijom, a mi ćemo snositi odgovornost za sve što je ta osoba jeste ili nije postigla. U drugoj varijanti, uz zadatak mi **predajemo i odgovornost za zadatak**. To znači da je druga strana sada ne samo odgovorna za realizaciju, nego i za sve ono što jeste ili nije postigla.

Kako da napravimo jasnu distinkciju između ove dve situacije? Tako što ćemo prilikom delegiranja, odnosno prenošenja zadatka, verbalizovati i istaći značaj odgovornosti ukoliko je predajemo ili značaj samog zadatka ukoliko odgovornost ostaje na nama. Na taj način se pravi razlika između toga ko je za šta odgovoran i šta od koga može da se očekuje u ovom procesu.

Kada govorimo o nivoima delegiranja, neophodno je da napravimo razliku u dve situacije: u prvoj situaciji, drugoj strani – zaposlenom, našem kolegi ili rukovodiocu predajemo zadatak samo dok odgovornost za taj zadatak ostaje na nama.

Kako bi sam proces delegiranja bio što uspešniji, neophodno je da obratimo pažnju na različite aspekte, odnosno **korake u procesu delegiranja**.

1. Prvi korak se odnosi na **postavljanje jasnih dužnosti ili oblasti odgovornosti** svakog zaposlenog kako bi oni znali šta je to što će im dolaziti od zadataka. Ako neko nije siguran šta se od njega očekuje, ili se ta očekivanja učestalo menjaju, teško da će moći da ta očekivanja ispuni. Uradite mali eksperiment: tražite od svojih zaposlenih da naprave listu svojih oblasti odgovornosti poređanih po prioritetima, a zatim i vi napravite takvu listu. Uporedite ih i proverite u kom stepenu se one poklapaju. Iznenađujuća činjenica koju nam praksa pokazuje jeste da u najvećem broju slučajeva stepen poklapanja ne prelazi 50%. Nakon ove vežbe, sedite sa svakim svojim zaposlenim i usaglasite se sa njima u pogledu stavki koje odstupaju.



2. Naredni korak jeste **planiranje zadataka** za određeni vremenski rok spram ciljeva koje imamo kao tim, pojedinci ili kompanija. Izdvojite vreme da jasno definišete šta želite da postignete u predstojećem vremenskom periodu i gde želite da stignete, kako biste mogli to jasnije da prenesete i ostalim članovima tima.

3. Sledeći korak je **procena spremnosti** svakog od zaposlenih za obavljanje određenog zadatka. Važno je istaći da se naše viđenje stvari može razlikovati od toga kako naši zaposleni vide sebe. Uradite zajedničku procenu spremnosti zaposlenog za različite zadatke, usaglasite se tamo gde vam se gledišta razilaze ili se makar složite oko toga da imate različita gledišta i dogovorite se šta ćete uraditi u vezi sa tim.

4. Uz procenu ide i **odlučivanje** kome ćemo konkretan zadatak dodeliti. Čest slučaj u praksi jeste da se zadaci iznesu pred tim i dodele na dobrovoljnoj osnovi. Ovo jeste dobar način da se obezbedi angažovanje i posvećenost, ali vodite računa da se ne desi to da zaposleni koji je entuzijastični početnik preuzme na sebe zadatak kome nije u potpunosti dorastao. Imajte na umu prethodno napravljenu procenu spremnosti prilikom ovog koraka.

5. Kada razmišljamo o svojim zaposlenima postavlja se pitanje **načina delegiranja** samog zadatka u zavisnosti od nivoa spremnosti za sam zadatak. Postoji čitav spektar tehnika koje možemo odabrati u kojima variramo količinu davanja inputa i podrške zaposlenom, odnosno variramo stepen autonomije koji dajemo zaposlenom prilikom izvršavanja zadatka. Što je zaposleni iskusniji u obavljanju određenog zadatka, to će biti veći stepen autonomije. Ukoliko budemo umeli da prilagodimo svoj stil situaciji i konkretnom zaposlenom – to će značiti da smo fleksibilan lider i obezbediće nam bolje efekte.

Razmena povratnih informacija predstavlja važan deo procesa delegiranja i ona funkcioniše u oba smera, pa je važno podstaći zaposlene da podele svoja razmišljanja i daju povratne informacije u svakoj od navedenih faza. To je ono što nazivamo partnerstvo – otvorenost i usaglašavanje sa zaposlenim.

6. Kada smo odabrali način, onda idemo na ono što se zove delegiranje u užem smislu, a to je **predavanje zadatka** (i odgovornosti za sam zadatak). Obezbedite zaposlenom jasne informacije o relevantnim pojedinostima kao što su rok, budžet, kontekst i postavite očekivanja u vezi sa komunikacijom o napretku na ovom zadatku u smislu učestalosti, sadržaja i forme.

7. Važan korak u procesu delegiranja koji se u praksi često preskače jeste **provera razumevanja** zadatka od strane osobe kojoj delegiramo. Najbolji način da ovo uradimo jeste da pitamo drugu stranu da nam prenese šta je ona razumela da treba da uradi i kako ona vidi taj zadatak.

8. Međutim, proces delegiranja ne završava se onog trenutka kada smo izgovorili šta je zadatak i šta su očekivanja koja imamo od druge strane. On se završava procesom **praćenja, evaluacije i davanja povratne informacije** u zavisnosti od toga koliko smo uspešno obavili zadatak za koji smo bili odgovorni. Utvrđivanje tački preseka omogućava nam da pratimo ceo proces i da izbegnemo neprijatna iznenađenja u trenutku kada se približi rok za izvršenje zadatka.

Razmena povratnih informacija predstavlja važan deo procesa delegiranja i ona funkcioniše u oba smera, pa je važno podstaći zaposlene da podele svoja razmišljanja i daju povratne informacije u svakoj od navedenih faza. To je ono što nazivamo **partnerstvo** – otvorenost i usaglašavanje sa zaposlenim. Kao lideri, bićemo samo uspešniji ako stvorimo takvu kulturu u kojoj se naši zaposleni osećaju slobodno da iznesu svoje mišljenje ili traže ono što im je potrebno za uspešno izvršenje zadatka. To je za nas prilika da preispitamo i analiziramo svoj stil i kvalitet delegiranja i odemo korak dalje u tom procesu.

Jelena Jeremić
konsultant za ljudske resurse, trener i kouč
H.art Development Center
Blanchard Srbija
www.hart.rs
www.blanchard.rs