**Delegowanie zadań – od czego zacząć?**

**Polscy menedżerowie, a w przypadku małych firm także ich właściciele, często mają problem z delegowaniem zadań. Z jednej strony narzekają na przeciążenie obowiązkami, ale z drugiej, często nawet nie próbują podzielić się zadaniami z pracownikami.**

Jeśli zapytamy menedżerów, czy chcieliby pracować mniej, przekazując część obowiązków pracownikom, większość z nich odpowie zdecydowanie: „tak”. A jednak, w praktyce delegowanie zadań okazuje się bardzo trudne. Często po prostu łatwiej jest samemu poświęcić własny czas na dodatkową pracę, niż przyuczać, wymagać i rozliczać z poprawnego wykonania zadań innych. I chwilowo taka samodzielność może nawet wydawać się korzystna – w końcu na edukację pracowników, czy poprawianie ich błędów również trzeba by było znaleźć czas. Niestety, krótkowzroczność takiego myślenia widać dopiero w dłuższej perspektywie, kiedy menedżer lub właściciel okazuje się niemożliwy do zastąpienia – także w czasie urlopu lub choroby.

**-** Każdy prezes firmy, a tym bardziej właściciel, ma przekonanie, że pracownicy mogą co najwyżej starać się mu dorównać. Właśnie to jest przeważnie głównym problemem przy delegowaniu swoich kompetencji na inną osobę. Warto jednak pamiętać, że istotą zarządzania jest zarządzanie ludźmi i problemami, a nie osobiste załatwianie każdej sprawy – podkreśla Marta Bober-Lal, trener w firmie szkoleniowej Effect Group.

**Skąd biorą się trudności z delegowaniem zadań?**

Najprościej delegowanie można określić jako przekazywanie władzy, czy też dzielenie się władzą z innymi. Delegowanie oznacza, że menedżer przydziela zadanie, ale wraz z nim przekierowuje także odpowiedzialność za jego wykonanie oraz uprawnienia niezbędne do jego realizacji. A to oznacza, że od momentu delegowania, menedżer nie jest już bezpośrednio zaangażowany w zadanie. W tym momencie powinien odsunąć się na bok i nie przeszkadzać.

Dlaczego przekazywanie obowiązków jest trudne? Ponieważ wymaga zaufania wobec pracownika i wiary w jego umiejętności. Trzeba być też przygotowanym na ewentualność, gdy pracownik nie udźwignie nowego ciężaru i zapewnić odpowiednią kontrolę efektów jego pracy.

W rozwiązaniu tych trudności często nie pomagają sami pracownicy – niektórzy z nich zrobią wiele, by nie zostać obłożonym dodatkowymi obowiązkami. Skoro szef uważa, że pracownik „sam sobie nie poradzi”, to dla zatrudnionego takie przekonanie bywa wygodniejsze od brania na swoje barki dodatkowych zadań. Bywa też i tak, że sam pracownik nie wierzy w swoje możliwości lub boi się wziąć odpowiedzialność za własną pracę – przychodzenie z każdym najdrobniejszym problemem do szefa wydaje się bezpieczniejsze.

Ale to nie jedyne powody. Opór pracowników może wynikać także z poczucia bycia wykorzystywanym. Będzie tak się działo, jeśli za wzrostem kompetencji i odpowiedzialności nie będzie szła odpowiednia gratyfikacja finansowa lub jeśli pracownik i tak jest nadmiernie obciążony pracą. Poza tym, jeśli zatrudniony już wcześniej zgadzał się na dodatkowe zadania, ale w jego ocenie wysiłek ten nie został doceniony, nie będzie miał motywacji do podejmowania nowych wyzwań. Nie zapominajmy również, że brak dobrych warunków pracy, odpowiedniej atmosfery, czy też poczucia bezpieczeństwa także będzie wpływał na gorsze efekty wykonywanych zadań.

Kolejna grupa problemów może wynikać ze złej komunikacji. Zdarza się, że polecenia i instrukcje nie są jasno sprecyzowane przez przełożonego lub też, że pracownik, mimo dobrej woli, źle zrozumiał informacje od szefa.

**Po co delegować?**

Jeśli proces delegowania zadań przebiegnie pomyślnie, to pomimo możliwych do wystąpienia trudności, korzyści z nawiązką zrekompensują przejściowe niedogodności. Ostatecznie opłaci się to zarówno menedżerom, szeregowym pracownikom, jak i całej organizacji.

Oddając część dotychczasowych obowiązków, menedżer powinien uwolnić się od niektórych, bardziej rutynowych zadań, a sam zająć się sprawami kluczowymi i strategicznymi.

Ale delegowanie jest korzystne także dla pracownika, który zyskać może poczucie bycia docenionym i potrzebnym w firmie. Ucząc się nowych rzeczy, rozwija się on zawodowo i ma szansę sprawdzić się w różnych obszarach. To z kolei może mu pomagać w zdobywaniu pozycji lidera, a w przyszłości umożliwi awans.

Cała organizacja właśnie za sprawą delegowania może odkrywać talenty w zespole. Zaangażowane osoby wpływają korzystnie na atmosferę panującą w organizacji. Pracownicy, czując większą odpowiedzialność, są też bardziej skłonni do kreowania nowatorskich rozwiązań zmieniających całą firmę. Nie są już bowiem biernymi wykonawcami poleceń, ale tworzą aktywny zespół.

**Delegowanie zadań krok po kroku**

Trudności związane z delegowaniem można zminimalizować, jeśli przekazywanie obowiązków potraktujemy jako proces – podzielony na etapy i zaplanowany w czasie.

**Etap pierwszy** polega na tym, aby określić samą sytuację delegowania, a więc ustalić, jakie obowiązki można przekazać pracownikowi, kto mógłby się zająć takimi zadaniami i ile czasu by mu to zajęło. Jeśli odpowiednia osoba jest już zatrudniona w firmie, warto ustalić, jakie są jej aktualne kompetencje (w porównaniu z kompetencjami wymaganymi przy nowych zadaniach) oraz czy jest ona wystarczająco zmotywowana do wykonania powierzonej mu misji.

**Etap drugi** to przekazanie wyznaczonej osobie potrzebnych informacji. Pracownik powinien dowiedzieć się, jakie nowe obowiązki zostaną mu powierzone oraz jakie nowe cele (i w jaki sposób) mają zostać dzięki temu osiągnięte. Ustalić należy etapy i terminy, w jakich wyznaczona osoba wdroży się do nowych zadań – najpierw być może częściowo, a później w pełnym zakresie.

Nie oczekujmy, że pracownik od razu będzie potrafił realizować nowe zadania równie dobrze jak osoba doświadczona. **Etap trzeci** to przede wszystkim nauka poprzez pracę. Wyznaczona do nowych zadań osoba powinna dowiedzieć się nie tylko co ma zrobić, ale też w jaki sposób jej praca będzie kontrolowana oraz według jakich kryteriów zostanie oceniona. Kluczowe dla tego etapu jest jednak zaufanie.

- To właśnie zaufanie wraz z przekazaniem możliwości podejmowania samodzielnych decyzji, czy też dokonywania wyborów, odróżnia delegowanie od zwyczajnego wydawania poleceń – podkreśla Marta Bober-Lal. – Dlatego kontrola nie powinna w tym przypadku oznaczać nieustannego „patrzenia na ręce” czy też śledzenia każdego kroku pracownika. Zamiast tego warto określić, w jakiej formie pracownik będzie raportował o wykonanych zadaniach, czy też jaki margines błędu będzie tolerowany – mówi trenerka.

Czas na właściwą oceną pojawi się dopiero na **etapie czwartym**. Gdy pracownik wykona powierzone mu zadania, nadchodzi czas podsumowania i przekazania mu informacji zwrotnej. Przede wszystkim należy odnieść się do założonych wcześniej celów i ustalić, w jakim stopniu zostały one osiągnięte. To też dobry moment, aby zastanowić się, jak poprawić skuteczność działań pracownika w przyszłości. Wraz z każdą kolejną próbą wyznaczona osoba powinna coraz sprawniej radzić sobie z nowymi zadaniami.

**Przekazywanie i utrwalanie**

Jeśli chcemy, aby nowe obowiązki zostały przekazane pracownikowi w taki sposób, który naprawdę okaże się skuteczny, warto poświęcić czas na właściwe wsparcie i dobrą komunikację.

- Na etapie przekazywania nowych zadań przełożony powinien porozmawiać z pracownikiem i co bardzo ważne, uzyskać jego wyraźną zgodę na przyjęcie szerszego zakresu obowiązków. To warunek niezbędny, aby delegowanie mogło być skuteczne – podkreśla trenerka Effect Group.

Porozmawiać należy także z innym pracownikami, tak aby cały zespół zrozumiał, jak będzie wyglądał nowy zakres obowiązków wszystkich jego członków, gdy jedna z osób przejmie nowe zadania.

Drugą ważną kwestią po przekazaniu zadań jest utrwalenie określonego na nowo podziału obowiązków. Aby zmiana była trwała, przełożony powinien zapewnić delegowanemu pracownikowi odpowiednie wsparcie, szczególnie w początkowym okresie.

- Wsparcie powinno zostać dopasowane do rodzaju zadania i kompetencji osoby. Absolutnie nie może mieć ono formy wyręczania pracownika, ale zamiast tego menedżer może przekazywać instrukcje, dzielić się swoimi doświadczeniami lub zaproponować szkolenie – mówi Marta Bober-Lal.

Menedżer powinien także monitorować realizację powierzonych zadań i sprawdzać efekty. Co jakiś czas warto ustalić, czy wyznaczona osoba radzi sobie z obowiązkami, czy projekt jest właściwie realizowany oraz czy delegowanie faktycznie przekłada się na lepszą organizację pracy menedżera. Po realizacji projektu lub w ustalonych odcinkach czasu wskazane jest przeprowadzenie z pracownikiem rozmowy podsumowującej.

Jeśli delegowanie zadań zacznie przynosić oczekiwane rezultaty, menedżer lub właściciel może mieć pokusę, aby przekazać pracownikom również kolejne, czasem bardziej skomplikowane obowiązki. Pamiętajmy jednak, że na niższy szczebel nie wolno delegować takich zadań jak ustalanie celów, strategii i struktury organizacji. Planowanie długookresowe, czy też koordynacja różnych zakresów działalności to obowiązki zarezerwowane dla osób zarządzających firmą. To na tych właśnie, strategicznych kwestiach, powinni skupić się menedżerowie, gdy większość bieżących spraw przekażą już pracownikom niższych szczebli.