Podaj dalej i nie wracaj? Delegowanie zadań

Zarządzanie | Artykuły / Magdalena Baran, antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum

W każdym poradniku dla wzorowego managera można znaleźć słuszny ustęp o konieczności i wartości delegowania zadań. Dobry manager potrafi rozpoznać potencjał zawodowy, jaki drzemie w jego podwładnych, i nadać mu odpowiedni kierunek poprzez umiejętne wsparcie i zachętę do próby sprawdzenia się w nowym obszarze zawodowym. Dobry manager pomaga wypłynąć pracownikowi na otwarte wody, żeby ten odkrył nowe lądy, jednocześnie zapewniając pomoc w razie sztormów. Co jednak w przypadku kiedy utknęliśmy w porcie, w którym nie ma managera, który pomógłby nam odcumować?

TREŚĆ ARTYKUŁU:

W każdym poradniku dla wzorowego managera można znaleźć słuszny ustęp o konieczności i wartości delegowania zadań. Dobry manager potrafi rozpoznać potencjał zawodowy, jaki drzemie w jego podwładnych, i nadać mu odpowiedni kierunek poprzez umiejętne wsparcie i zachętę do próby sprawdzenia się w nowym obszarze zawodowym. Dobry manager pomaga wypłynąć pracownikowi na otwarte wody, żeby ten odkrył nowe lądy, jednocześnie zapewniając pomoc w razie sztormów. Co jednak w przypadku kiedy utknęliśmy w porcie, w którym nie ma managera, który pomógłby nam odcumować?

Po pierwsze, nie czekaj na inicjatywę managera z poradnika dla managerów. Myślenie życzeniowe, które podpowiada żeby biernie wyczekiwać awansu lub propozycji zmiany stanowiska jako gestu docenienia ze strony przełożonego, prowadzi na mieliznę. W 2017 roku mandat na zarządzanie talentami i rozwojem zawodowym nie jest bowiem własnością managera, ale stanowi prawo i obowiązek każdej świadomej i myślącej osoby. Nie dlatego, że manager nie posiada odpowiednich kwalifikacji, ale dlatego, że w 2017 roku nikt nie potrafi czytać w cudzych myślach i wnioskować o tym, jaką mamy wizję rozwoju kariery czy stanowiska w firmie. Po drugie, kieruj wzrok na horyzont zamiast w górę drabiny managerskiej – zwracając uwagę na współpracowników i angażując się w poznanie ich potrzeb, mamy większe szanse na zmianę własnej roli. Po trzecie, umiejętnie deleguj zadania.

Nowe horyzonty

"Delegować oznacza wypełnić treścią wiadomość *out of office* lub zrzucić na kogoś najgorszą robotę". Potoczna definicja delegowania zadań w większości przypadków nie mija się z praktyką w rzeczywistości, wywołując negatywne konotacje – postawy nie fair.

Delegujemy zadania w pracy, bo albo musimy, albo chcemy. Albo idziemy na urlop i musimy zadbać o zastępstwo na czas naszej nieobecności, albo chcemy pozbyć się najmniej ulubionych obowiązków i mieć je z głowy. Oddawanie pracy, za którą jesteśmy odpowiedzialni, w ręce innej osoby nie powinno jednak polegać na kopaniu pod kimś dołków w celu pozbycia się najmniej lubianego zadania, o czym przekonuje powszechna, acz wybiórcza interpretacja.

Delegowanie polega bowiem na rozwoju zawodowym z zachowaniem dbałości o kapitał relacji społecznych w miejscu pracy. Ekosystem zawodowy powinien opierać się na równowadze: deleguję, bo chcę rozwijać się zawodowo i dzięki temu również umożliwiam drugiej osobie rozwój zawodowy. Zanim więc zaczniesz myśleć o własnych korzyściach, pomyśl kto inny mógłby skorzystać przejmując twoje obowiązki?

Decyzja o modyfikacji roli i przekazaniu obowiązków pracownika komuś innemu powinna być pochodną dialogu między pracownikiem a jego przełożonym. Bez względu na to, czy decyzja o delegowaniu zadań wynika z motywacji pracownika, czy też jest inicjatywą przełożonego – strategia oddelegowania zadań będzie taka sama. Odpowiedzialnością managera jest bowiem nie tylko wyrażenie zgody na zmianę, ale także zaangażowanie pracownika w jej proces. Warto poddać wspólnej analizie dlaczego i co delegować.

Podaj dalej i nie wracaj?
Proces delegowania zadań jest złożony i nie polega jedynie na wypowiedzeniu zaklęcia: "od teraz się *tym* nie zajmuję", które sprawi, że w magiczny sposób dane zadanie zniknie z listy naszych obowiązków. Niestety, nadal część z nas w podobny sposób zaklina rzeczywistość, porzucając zobowiązania – nie biorąc przy tym pod uwagę sytuacji, w jakiej zostaje postawiony przełożony oraz osoba, która ma przejąć zadanie.

Dlaczego powinniśmy o to zadbać? Nie tylko dlatego, że nie chcielibyśmy się znaleźć po drugiej stronie albo skazani na nowe obowiązki, albo zaszantażowani niezadowoleniem pracownika. Jeżeli chcę zmienić kierunek, w którym rozwija się moje stanowisko – powinnam także, w konsekwencji, mieć pomysł na nową rolę dla drugiej osoby. Może się zdarzyć, że trzeba będzie tę rolę stworzyć i zatrudnić kogoś nowego.

Delegowanie zadań jest odpowiedzialnością trzech stron:

<u>Manager</u>
Rozpoznaje potrzebę zmiany zakresu zadań danego pracownika i decyduje o dalszych krokach wymagając argumentów merytorycznych. Tłumaczenie, że "t*ego czegoś* najbardziej nie lubię na moim stanowisku" lub "znam osobę, która może robić *to coś* lepiej ode mnie" w dodatku niepoparte żadną propozycją nowych odpowiedzialności nie stanowi zaproszenia do konstruktywnej rozmowy. Jak pomóc pracownikowi w konstruktywnej analizie jego potrzeb i aspiracji? Zadając pytania (i dając czas do namysłu):

1. Dlaczego chcesz przestać zajmować się konkretnym zadaniem?
2. Jakie inne aktywności planujesz podjąć w miejsce poprzednich i dlaczego?
3. Jakie będą strategiczne konsekwencje ewentualnej zmiany zarówno dla Twojej sytuacji zawodowej, jak i dla organizacji?
4. Jak wyglądają estymaty czasowe "starego" zadania?
5. Jak oceniasz wartość doświadczenia związanego z daną aktywnością, biorąc pod uwagę poziom wiedzy,

jakość kontaktów zawodowych oraz skalę budowania swojego wizerunku w organizacji?
6. Czy jesteś gotowy w rzetelny i odpowiedzialny sposób przekazać swoją wiedzę: wdrażając nową osobę i dbając o postęp wykonywania nowych obowiązków ze świadomością zróżnicowania intensywności, z jaką będziesz zaangażowany przy okazji kolejnych etapów przyswajania wiedzy przez drugą osobę?
7. Kto według Ciebie powinien przejąć to zadanie i dlaczego?
8. Jaki masz pomysł na wdrożenie nowej osoby i tym samym zachęcenie jej do podjęcia aktywności?

Manager traktuje tę okoliczność jako pretekst do rozwoju zawodowego swoich pracowników, dbając o obie strony tak samo oraz inspirując win-win.

Osoba delegująca zadanie
Odpowiada na wyżej postawione pytania – zwłaszcza, jeżeli manager ich nie zadał, odrzucając propozycję zmiany. Warto przekonywać, odwołując się do merytoryki zamiast do emocji: na pewnym etapie rozmów Twój przełożony będzie musiał uargumentować propozycję zmiany przed innymi decydentami, na przykład dyskutując o tym ze swoim managerem. Pomóż mu w tym!

Osoba przejmująca zadanie
Podejmuje dialog z managerem zadając pytania 3-6. Nie zgadza się na nic automatycznie, jeżeli nie otrzyma wszystkich ważnych informacji – zwłaszcza jeśli będzie brakować argumentu o wartości dodanej dla rozwoju zawodowego. Dobrym krokiem będzie otwarcie zaproponować powrót do rozmowy, dając czas przełożonemu na przygotowanie konstruktywnego spotkania. Jeżeli ktoś zgadza się podjąć dodatkową aktywność – powinien wymagać przy tym zapewnienia o profesjonalnie delegowanym zadaniu. Przejęcie nowych obowiązków powinno być szansą a nie wyrokiem.

--

Magdalena Baran - antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum (LeSS). Specjalizuje się w tworzeniu i praktykowaniu najlepszych metod współpracy biznesowej oraz w kształtowaniu kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem budowania, wzmacniania i odkrywania potencjału antropologii kulturowej. Obserwacje i komentarze publikuje na blogu www.itisnotrocketscience.me.