

Správným delegováním k lepším výsledkům



Ivana Štěrbová

HR konzultantka,
kariérní poradkyně,
koučka a lektorka

Také máte často pocit, že ostatní stíhají práci včas a s lehkostí, den co den netrpělivě čekají, až jim skončí pracovní doba, a natěšeně plánují, co budou dělat po zbytek odpoledne a večer – zatímco vy se na konci pracovní doby teprve chystáte začít pracovat? Nebojte se, nejste sami. Podobné pocity zažívá spousta lidí. Správným delegováním práce se však dá dospět k lepším výsledkům, potažmo ke spokojenému životu. Jak tedy delegovat, aby to konečně začalo fungovat?

Mnoho lidí se domnívá, že k základním rysům manažerské pozice patří být v práci 12–16 hodin denně, v duchu slov „pokud chci, aby mi podřízení byli vysoce výkonní a zůstávali v práci ochotně i přesčas, musím jim jít příkladem“. Ruku na srdce, také tak někdy uvažujete? a skutečně zůstávají vaši podřízení přesčas a zároveň pracují po celou pracovní dobu efektivně a podávají dobré výkony? Anebo jste to většinou jen vy, kdo usilovně pracuje a zůstává v práci dlouho do noci, popřípadě si ji bere s sebou domů?

Dlouhodobé fungování v podobném režimu je pro lidský organismus velmi nezdravé. u takového jedince bývají většinou hodně brzy negativně zasaženy téměř všechny oblasti života. Časem se objevují velké zdravotní po-

tíže, od problémů s usínáním a nespavostí přes přejídání či nechutenství po bolesti zad a hlavy i ztrátu sexuálního apetitu apod. Takto pracující člověk má obvykle nepřiměřený výdej a příjem energie – tělo zkrátka není v harmonii a rovnováze.

Ruku v ruce s podobným pracovním nasazením jdou značné problémy v osobním a rodinném životě. Není v nich silách dohnat plnohodnotně veškeré sociální kontakty během víkendů či dovolené. Většinou bývá efekt zcela opačný: Místo slibovaných společných zážitků a radostných chvil pohromadě se objeví zdravotní problémy, vyčerpání, jiné resty nebo nekonečné, protivné, ale oprávněné výčitky okolí.

Trvá-li situace dlouho a bez nádeje na změnu, dochází k rozpadu či dlouhodobému vážnému narušení

vztahů a také k zásadním zdravotním komplikacím. Další negativní rys představuje vliv na psychiku jedince. Dlouhotrvající extrémní pracovní nasazení bez vidiny konce postupně vede ke ztrátě motivace, úzkostným stavům i k rozvinutí depresí.

Proč to vlastně děláme?

Důvodů pro dlouhodobé přemrštěné pracovní nasazení může být celá řada, od špatné organizace času manažera či vedoucího přes prokrastinaci, neschopnost říci „ne“, puntičkářství až po špatné rozeznávání důležitého od nedůležitého a prioritního od toho, co počká. k nejčastějším příčinám u osob na vrcholových pozicích však patří nulové či špatné delegování úkolů na podřízené.

Většinu dne tak manažer/ředitel stráví hašením požárů a řešením situací, které „potřebují“ okamžitý zásah nadřízeného. v běžné pracovní době neřeší takřka nic jiného, na koncepční a manažerskou práci již nezbyvá čas nebo je nutné pracovat dlouho do noci. Klíčem ke spokojenému fungování všech zainteresovaných je naučit se správně delegovat svou práci.

Co je to delegování?

Delegování práce se řadí mezi klíčové dovednosti správného manažera. Jed-



ná se o rozdělení úkolů, jež za něj může vykonat někdo jiný, a přenechání jejich splnění podřízeným. Cílem není zbavit se vlastních povinností a zodpovědnosti „přehozením“ na někoho jiného, nýbrž uvolnění časové kapacity manažera, aby se mohl věnovat jiným úkolům – většinou s vyšší prioritou, odborným, inovativním a rozvíjejícím, které celý proces ve firmě posouvají zase o krok dále.

Aby bylo delegování skutečně přínosné a neznamenal jen další a další práci, je nezbytné svěřené úkoly předat pokud možno včetně kompetence a odpovědnosti za výsledek. Konečná zodpovědnost za správnost a splnění úkolů však zůstává vždy na manažerovi. Proto je nezbytné se v týmu obklopovat lidmi, o nichž víte, že mají potenciál delegované úkoly přijmout, zvládnout a převzít za ně plnou odpovědnost. Pokaždé nemáte možnost výběru, vždy však můžete se „svými“ lidmi pracovat s respektem a důvěrou v jejich schopnosti a tím v nich probudit chuť i vůli úkoly přijmout a kvalitně je splnit. Správné de-

legování má v důsledku samá pozitiva u všech zúčastněných.

V praxi se často setkávám s argumenty manažerů a ředitelů, že delegovat nelze na každého a že některé úkoly zkrátka delegovat není možné. S obojím můžete víceméně souhlasit, chcete-li přijmout fakt, že vše uděláte

sami a večery budete nadále trávit v kanceláři či s notebookem v posteli. S většinou lidí a úkolů se však pracovat dá a časem lze dojít k pozitivním výsledkům.

Manažeři často poukazují na nedůvěru ve schopnosti svých podřízených. Bojí se, že jejich lidé neodevzda-

Přínosy delegování práce:

- » manažer má více času na prioritní a strategické úkoly, rozvoj sebe a svého týmu
- » úkoly mohou být vyřešeny inovativně a kreativně, protože podřízený může dostat na splnění více času, není tolik zahlcen operativními a administrativními úkoly a má mnohdy zcela odlišný pohled na věc
- » podřízený je motivován tím, že manažer věří v jeho schopnosti a dovednosti, což buduje jeho sebedůvěru a loajalitu k firmě
- » manažer nemusí pouze denně hasit požáry, ale může se věnovat prevenci jejich výskytu
- » delegováním se také stává zastupitelnějším, což je v době jeho nepřítomnosti k nezaplacení
- » delegování ve smyslu zastupování vede k lepšímu pochopení pracovních povinností manažera v týmu a k větší ochotě přijmout delegované úkoly



Jak správně delegovat, aby to konečně začalo fungovat?

Možná už máte za sebou několik pokusů o delegování, možná se vám to již daří, ale možná jste stále na začátku a doufáte v každou dobře míněnou radu. Následující řádky obsahují ně-

tip

Úkolů, jež lze obvykle delegovat, je mnohem delší seznam než těch, které skutečně vyžadují osobní participaci manažera. Většina úkolů se totiž pravidelně opakuje, k jejich naplnění se dají využít určité mustry a vzory. Cílem manažera by mělo být postupně delegovat pokud možno vše ze seznamu vhodných činností.

jí úkol včas a v požadované kvalitě, mají obavy, že nebudou mít situaci plně pod kontrolou, a mnohdy i podvědomý strach, že ve firmě ztratí pozici „nepostradatelného a jedinečného“. Ve skutečnosti jde často o vlastní nedostatek sebedůvěry, přílišné puntičkářství a obavy, že úkol nebude vykonán přesně tak, jak by jej zvládl dotyčný sám – tedy nejlépe. Jen zřídka jsou však zmíněná černá očekávání skutečně opodstatněná a založená na reálné zkušenosti a „neschopnosti“ podřízených.

Nejčastěji se jedná o špatnou komunikaci mezi oběma zúčastněnými, nedostatečnou motivaci podřízeného a jistou „nezralost“ manažerů, kteří se bojí, že by se mohli stát postradatelnými, a mohli by být dokonce na své pozici nahrazeni. Zralý a dobrý manažer si tyto své nedostatky dokáže připustit a snaží se s nimi pracovat. Je důležité si uvědomit, že jsou i zmíněné pocity normální a že si popsanou

fázi projde většina lidí na vyšší pozici. Dobrým vedoucím/manažerem se člověk nerodí, ale postupně stává. Dostatečnou sebereflexí se stává lepším a lepším, čímž si postupně získává více a více respektu (a možná i obdivu) podřízených.

Úkoly vhodné k delegování:

- » ty, které se v pravidelných rytmech opakují, pokud neobsahují citlivé a tajné informace; jde o různé reporty, zprávy, záznamy
- » udržování si přehledu, informovanosti, shromažďování informací – může se jednat například o přehled aktuálních zpráv z oboru, mapování konkurence, sledování novinek apod.
- » popisování detailů – potřebuje-li manažer něco „okošatit“, vysvětlit apod.
- » rutinní činnosti – například příprava smluv, seznamů, reportů apod.
- » průběžné předávání know-how svému potenciálnímu zástupci v případě nutnosti – zaškolení do způsobu vedení schůzek, jednání, telefonních hovorů, řešení různých typů problematických situací apod.

Úkoly nevhodné k delegování:

- » obsahující citlivé a důvěrné informace
- » vyžadující účast konkrétní osoby (manažera) – například strategické osobní schůzky, obchodní schůzky s velkým klientem, důležité telefonáty apod.
- » stanovování dlouhodobých vizí, cílů a strategií
- » kontrola výkonnosti a kvality práce podřízených, navrhování osobních hodnocení a bonusů, námětů pro osobní rozvoj apod.



Ne každý úkol je k delegování vhodný. Některé delegovat nelze, jiné jen do jisté míry, například pouze určité jejich části.

kolik základních pravidel a principů, bez nichž se jednoduše neobejdete.

Nečekejte, až vám někdo nabídne, že za vás úkol převezme – iniciativa musí přijít vždy od vás. Začněte svým podřízeným věřit a plně na ně přenechte novou zodpovědnost. Nové úkoly předávejte vždy jasně, srozumitelně a konkrétně. Mluvte jazykem podřízeného. Nepoužívejte slova, kterým nemůže rozumět (příliš odborné termíny, cizí slova atd.). Vysvětlíte význam úkolu a snažte se podřízeného pro jeho splnění „zapálit“. Je potřeba, aby porozuměl každému detailu.

Způsob zadání úkolu (osobně, e-mailem, v tabulce...) přizpůsobte vždy konkrétnímu jedinci, na kterého delegujete. Domluvte se spolu na způsobu předávání informací, jenž bude vyhovovat oběma stranám. Buďte zdvořilí a při delegování nového úkolu svého zástupce vždy slušně požádejte. Využití autority a moci má obvykle zcela opačný efekt. Výsledkem je neochota k plně-

ní úkolu, jeho nesplnění nebo nekvalitní provedení.

Dejte podřízenému na výběr, zda chce použít vaši metodu plnění úkolu, nebo mu – pokud to úkol umožňuje – nabídněte možnost splnit jej po svém. Vždy kladte důraz na to, co má být výstupem. Berte v potaz i dosavadní pracovní povinnosti dotyčného. Zohledněte míru priority nového úkolu v kontextu stávajících povinností. Počítejte s tím, že se dotyčný bude možná zpočátku ptát, a buďte mu k dispozici. Vždy však uvedené období pečlivě ohraničte da-

Většina úkolů se pravidelně opakuje, k jejich naplnění se dají využít určité muštry a vzory

tem, odkdy se již bude jednat výhradně o jeho odpovědnost.

Buďte poctiví a féroví. Případné úspěchy za nadstandardně splněný úkol přisuzujte skutečnému autorovi.

Jedině tak neztratí motivaci jej příště vykonat ve srovnatelné, či dokonce vyšší kvalitě. v ideálním případě vám ještě poděkuje, že bez vaší podpory a důvěry by to nedokázal. i vy děkujte – vždy a za cokoliv. Jedině tak budou mít vaši podřízení radost, že pro vás či za vás mohou některé činnosti vykonávat.

Rady, kurzy, mentoři

Možná nyní namítáte, že podobných rad, návodů a doporučení jste již slyšeli a četli spoustu, a ještě nikdy vám nepomohly a práce vás stále nezabavily. v tom případě je nejspíš vhodný čas zúčastnit se některého z praktických kurzů zaměřených na učení správného delegování práce. Co pro vás však může být ještě praktičtější a účinnější, je investovat čas, energii a peníze do osobního kouče či mentora, který s vámi probere vaši konkrétní situaci, pomůže vám zorientovat se v každodenních činnostech a nastavit si plán aktivit, jež se postupně naučíte delegovat.

V případě mentora může dojít k inspiraci, jak funguje on sám, a převzetí nových návyků. Možná vás to na nějaký čas zaměstná ještě o trochu více, možná ale také zjistíte, že díky tomu neděláte jiné, nedůležité činnosti a svěť se neboří. Nebojte se tedy vyhledat svého průvodce, který vám bude dělat na cestě k delegování společnost.

Každý manažer/ředitel/vedoucí by si měl uvědomit, že hrdina není ten, kdo pracuje 16 hodin denně a vše udělá sám, ale ten, kdo míří k ideálu běžné pracovní doby a věnuje se pouze a jen manažerským úkolům. Je to ten, který dokáže ve svém týmu vést lidi k samostatnosti, dá jim prostor, aby se mohli učit a růst, a nebojí se, že jej možná časem přerostou. Jedině tak lze zachovat rovnováhu v osobním i pracovním životě a zažívat pocity uspokojení jak doma, tak v práci. a o co jiného jde? ●

