

Proč delegování činí tolik potíží?

TEXT: MGR. HANA KYRIANOVÁ, SENIOR KONZULTANT,
TRES CONSULTING S.R.O.

Když jsem se v minulosti dávala do psaní jakéhokoli článku, snažila jsem se psát o něčem, co může být pro čtenáře nové. Teď mi nejde z hlavy jedna zkušenost, která je vlastně banální a rozhodně ne překvapivá. Přesto mi to nedá a musím o tom napsat.

Naše firma realizuje pro klienty Development centra. Kritéria bývají různá. Nyní se objevilo kritérium spolupráce s nadřízeným. Měli jsme ověřit, jak je hodnocený v roli podřízeného schopen naslouchat požadavkům nadřízeného, jak je schopen zdůvodňovat své návrhy a jak následně požadavky předá svému podřízenému. Šlo o více Development center v řadě, kdy jedno bylo pro vyšší manažerské pozice a další byla pro pozice nižší. Náročnost rozhovoru byla rozdílná s ohledem na úroveň pozice; předpokládáme, že manažer na vyšší pozici má být v podobné dovednosti pokročilejší.

V prvním případě při úkolování rolový manažer zadání opakoval, instruoval podřízeného, aby zadání zopakoval, a přiměl ho dělat si poznámky. V případě manažerů na vyšší pozici rolový manažer pečlivě zopakoval a snažil se podpořit pochopení a přijetí úkolu. To, zda si hodnocený dělal poznámky, nechal na něm, a pokud se hodnocený pro opakování zadání nerozhodl sám, také je nevyžadoval.

Než budete číst dál, tipněte si, jak to dopadlo.

Ráda bych ještě dodala, že manažeři v této společnosti jsou ve srovnání s ostatními na velmi dobré úrovni. Z hlediska zacházení s informacemi patří mezi nejlepší ve skupině našich klientských firem, které poskytují služby. To uvádím proto, aby úvaha čtenáře nešla směrem: „No, to musí být opravdu slabá a neschopná firma.“ Není.

Nevím, jestli budete překvapení, tak jako já. Tady jsou výsledky. Skupina nižších manažerů, kteří po svém rolovém nadřízeném museli úkoly zopakovat a poznamenat si, předali svému podřízenému úkoly na cca 80 %. Občas něco zapomněli nebo spletli. Skupina vyšších

”

Slyšet neznamená
pamatovat si a absolvovat
neznamená umět.
Přednáška nikdy nemůže mít
stejný efekt jako trénink.

manažerů, kteří objektivně jsou pokročilejší než nižší úroveň managementu, předala úkoly kompletně a správně v cca 20 %. Ostatní předali jen polovinu, nebo dokonce nic. Nejspíš jste díky úvodu článku tohle čekali. Já jsem to tedy nečekala.

Při rozhovorech s našimi klienty často slyšíme, co všechno už jejich manažeři odmítají,

protože to slyšeli několikrát. Jedním z těch odmítaných témat je i delegování úkolů, které skupina schopných manažerů na DC tak nezvládla. Potvrdilo se mi to, co už nějakou dobu tuším: Slyšet neznamená pamatovat si a absolvovat neznamená umět. Potvrzuje to i zkušenost, že přednáška nikdy nemůže mít stejný efekt jako trénink. Ať jste sebevímavější a se-bemotivovanější, háčkovat se nenaučíte, když vám to někdo jen vysvětlí, ale nezkusíte si to.

Jednou z mála cest, která pomáhá manažery dostat do kontaktu s rozdílem mezi „absolvovat“ a „umět“, je Development centrum. Nebudou pak říkat: „To nepotřebuji, to už jsem absolvoval,“ ale budou po zpětné vazbě vědět, co umějí a co ne. V rámci školení je pak možné vyhnout se snaze pod tlakem pátrat po „třešinkách na dortu“ a „něčem novém a neobvyklém“, aby to mohli absolvovat. Můžeme jim pak dát něco, co skutečně potřebují a co jim pomůže lépe vést své týmy i cítit se ve své práci lépe. ■

