

Delegarea sarcinilor

Orice manual de management subliniaza faptul ca intr-o pozitie de conducere si/sau de coordonare delegarea sarcinilor este de baza. Odata ce o sarcina a fost delegata, ea trebuie verificata si... pana aici lucrurile par foarte simplu de realizat. Cu toate acestea, ma intreb cati dintre dumneavoastra ati reusit sa aplicati usor in practica *delegarea*, bazandu-va doar pe ceea ce ati citit?

Ce nu gasim de fapt in manualele de management este *cum sa delegam*, cum sa rostim fraza in care comunicam acea sarcina. Pentru a complica lucrurile voi continua cu mai multe detalii: cum formulam, in functie de propriul profil psihologic, si cum sa tinem cont de profilul celui din fata noastra. Lista variabilelor de care ar trebui sa tinem cont poate continua: avem deja o vechime in postul pe care il ocupam, avem o istorie a relatiei cu persoana careia ii delegam sau stim gradul de acceptare al sarcinii din partea ei. Daca la toate cele de mai sus adaugam cultura organizationala in aria delegarii sarcinilor, imi dau seama ca am complicat deja lucrurile foarte mult.

In *training*-urile pentru dezvoltarea abilitatilor manageriale am descoperit ca participantii (in marea lor majoritate) au doua tipuri importante de reactii: una este de minimalizare a variabilelor descrise si a valorii reactiilor subalternilor care sunt "destinatarii" sarcinilor delegate, iar cea de-a doua este de solicitare de solutii "gata fabricate". Dezvoltarea unei abilitati prin "vorbe" rostite de un trainer, fara ca participantii sa practice si sa repete in exercitii special destinate acestui scop, imi pare cel putin o utopie. Pe de alta parte, este de inteles un manager care, confruntat cu suprasolicitarea cotidiana, ajunge intr-un program de *training* in care i se cere sa depuna un efort psihic in plus.

Un curs destinat abilitatilor manageriale in general sau delegarii sarcinilor, in mod special, trebuie sa contina o serie de exercitii de autocunoastere, chiar de introspectie, care sa permita participantului identificarea punctului de plecare

necesar in gasirea solutiilor referitoare la gestionarea relatiilor cu propria echipa. "Retete" general valabile pe aceasta tema nu cred ca exista. De aici incepe de fapt marea problema intr-un *training* de acest tip. Exerciitiile de autocunoastere starnesc reactivitatea participantilor (nu vreau sa comentez si sa interpretez aici cauzele) si, de aceea, pentru atingerea obiectivelor *trainig*-ului (obiective contractate cu participantii si organizatia din care fac parte) este importanta pregatirea fiecarui pas. Sunt necesare explicatiile referitoare la beneficiile pe care le poate aduce parcurgerea exercitiului si apoi ce se intampla in acea experienta.

Jocul de rol, de altfel de baza intr-un astfel de *training*, este cheia succesului in exersarea si dezvoltarea unei abilitati. Simularile in care sunt reproduse atat situatii de succes, cat si cele de esec in delegarea sarcinilor au ca scop identificarea *pattern*-urilor care au condus la acele rezultate pentru fiecare in parte. Modul in care succesele pot fi multiplicare, iar esecurile "reparate" reprezinta "reteta fiecaruia". Ea poate fi usurata de exercitii in care sunt folosite tehnici de actiune si, nu in ultimul rand, de disponibilitate de exersare a participantului. Pentru aceia care nu au inca o experienta manageriala sunt folosite in exercitii situatii imaginare in care sunt valorificate fanteziile de reusita si esec.

Din pacate povestea nu se termina aici. Un *training* de doua zile (asa cum se intampla in mod obisnuit) este util, este benefic, dar nu si suficient. Este doar inceputul unui drum care mai apoi trebuie sustinut de un plan de dezvoltare personala. Pentru acei manageri care doresc cu adevarat performanta, un program de *coaching* este completarea lucrului individual intr-un cadru care permite un grad crescut de confidentialitate si incredere.

Cristina MANOLE