

Äripäev, Kaupo Saue ja Signe Vesso

Käsitleme delegeerimist laiemalt, mitte ainult konkreetsete ülesannete vaid arendusprotsessi juhtimise üleandmisena meeskonnale.

See tähendab, et meeskonnaliikmed ise loovad ja vaatavad regulaarselt üle ettevõttes toimivad süsteemid, protseduurid ja kokkulepped efektiivsuse seisukohast. Seejärel töötatakse välja tegevusplaanid soovitu elluviimiseks.

Tavaliselt mõistetakse delegeerimisena juhi poolt ülesannete ja tööde üleandmist alluvatele. Väga tihti puudutab see just keskastme juhte, kes püüavad kõike ise ära teha ja seetõttu ei tule oma ajaga välja. Nad on korruga nii juhid kui spetsialistid. Sageli on nende tegevuste prioriteet spetsialisti tööülesannetel ja juhi tegevustega ei tegeleta. Seetõttu on nad pidevas ajahädas ja põhiline töö on tulekahjude kustutamine, ehk pakiliste probleemide lahendamine. Sellepärast jääb juhitegevusteks vähem aega isegi neil, kellel juhtimiseks vajalikud kompetentsid on olemas.

Sellise juhi ajakasutuse tõttu kannatab kogu meeskond: kuna neil pole otsustusõigust oma töösse puutumas, siis „delegeerivad“ nemad omakorda probleemid juhile lahendamiseks. Juht üritab anda endast parimat, kuid välja tuleb nagu tavaliselt.

Juhid soovivad, et töötajad vastutaksid oma tegevuste ja tulemuste eest, kuid ometigi ei anna nad neile seda võimalust, ei kaasa otsustusprotsessi. Niisiis murravad juhid pead selle üle, kuidas panna inimesed rohkem vastutust võtma. Tihti selle tulemusena töötatakse välja erinevaid protseduure, standardeid ja mudeleid, mis aitaksid töö kvaliteeti tõsta.

Enamasti jäävad need protseduurid aga vaid paber kandjatele ning juhtide tegelik kontakt inimestega võib kaugeneda.

Mis siis tegelikult toimub?

Juht võtab vastutuse hea töö eest endale, istub kabinetis või peab teiste juhtidega aru, kuidas inimesi vastutama panna. Ta mõtleb välja vajalikke süsteeme ja tegevusi ning läheb siis valmislahendustega töötajate juurde.

Heal juhul õnnestub mõned ideed töötajatele ära müüa, kuid tavaline on trotsi ja negatiivse suhtumise esilekutsumine. Palju tulemuslikum oleks delegeerida vastutus meeskonna efektiivsuse eest nendele, kellele see kuulub – meeskonnaliikmetele. Selle asemel, et ise uusi lahendusi välja mõelda ja neid meeskonnale täitmiseks esitada, tasuks meeskonnalt hoopis küsida, kuidas te saaksite oma tööd paremini teha.

Selliste küsimuste esitamist takistavad iganenud arusaamad juhi rollist: „Mina pean teadma kuhu minna, mida muuta, kuidas muuta, mina pean arendama süsteeme ja protseduure.“ Sellises rollinägemuses puudub teadmine, et juhi üks olulisemaid rolle on delegeerida vastutus töö arendamise eest ja selleks vajalikud võimalused töö tegelikele tegijatele. Nii võtabki juht klassikalise kuid iganenud rolli, mille sisu võib kokku võtta uskumusse: „Mina pean olema targem kui meeskond.“ See on võimatu missioon, mis toodab vaid pingeid mõlemale osapoolle.

Miks sageli ei delegeerita?

Ühe põhjusena arvatakse, et juhid ei delegeeri piisavalt, kuna tahavad ise kõike kontrollida. Sageli võib-olla põhjuseks hoopis suhe meeskonnaga. Usalduse ja mõistmise puudus meeskonnas viib juhi mõttele, et nendele ei saa ju midagi delegeerida. Käitumise põhjused asuvad teadupärast mõtlemises ja uskumuste süsteemis.

Delegeerimist takistavad uskumused:

- Mina pean olema targem, muidu kaotan positsiooni
- Vead on andestamatud, neid tuleb vältida
- Vigade vältimiseks on parem ise teha
- Minul on oma, töötajatel oma töö
- Inimesed ei oska näha firmat tervikuna
- Inimesed ei saa hakkama
- Paremitte, äkki läheb hullemaks
- Olen proovinud, pole kasu
- Inimesed tahavad ju iga liigutuse eest tasu juurde

Toetavad uskumused, mis soodustavad delegeerimist

- Ma ei saa üksi kunagi nii tark olla kui meeskond kokku

- Vead on me parimad sõbrad juhul, kui me neist õpime
- Ühises koostöös tekivad parimad lahendused
- Igaüks on oma valdkonna ekspert ja tahab oma tööd hästi teha.
- Mul on võimalus proovida
- Meeskonnas on piisavalt tarkust küsimuste lahendamiseks
- Inimesed teavad ise, mis takistab ja mis aitab tööd hästi teha
- Inimesed soovivad olla kaasatud oma tööelu kujundamisse

Delegeerimisega seoses on vaja ka töötajaid juhendada. Kui delegeerimisega juhendamist ei kaasne, siis paljud negatiivsed uskumused saavadki teoks. Oluline on ütlemise asemel hoopis küsimusi esitada, et meeskonnaliikmed ise hakkaks mõtlema, kuidas parimal viisil tulemusi saavutada. Samuti on tähtis aidata juhendataval saavutada esimesed edukogemused ehk siis juhendamise kaudu aidata töötajal õiget kurssi hoida.

Kuidas delegeerida ettevõtte arendamist meeskonnale? Kuidas tänu sellele aega efektiivsemalt kasutada?

Ettevõttes peaksid olema spetsiaalsed arenduskoosolekud, kus analüüsida süsteemide efektiivsust, kokkulepete arukust ja koostada arendusplaane. Tavaliselt ei teha neid sellepärast, et pole aega. Seega- tuleb võtta kõigepealt aeg maha, et saada aega juurde. Sageli puuduvad ka koosolekute juhtimise oskused, kardetakse et asi läheb laadaks kätte. Nii kasutataksegi koosolekuid pigem info jagamiseks, mitte uue tootmiseks. Võib juhtuda, et isegi 75% tööajast kasutatakse mõttetult, kuna süsteemid on iganenud ja takistavad heade tulemuste saavutamist. Inimesed pingutavad ja rabavad tööd teha, aga redel on vastu valet seinu. Kõigil on kogu aeg meeletult kiire, nii kiire, et pole aega mõelda ja ajakasutust üle vaadata. Ebaefektiivse rabamise tulemus on inimeste ületöötamine ja läbipõlemine, mis omakorda ei võimalda ajas efektiivselt toimida, kuna ressursid on kulunud. Et struktuure ja süsteeme muuta, selleks on vaja võtta aega ja nad üle vaadata eesmärgist lähtuvalt. Süsteemid võivad kiiresti muutuda iganenuks keskkonna kiirete muutuste tõttu. Neid tuleks pidevalt üle vaadata ja täiendada, teha seda koos meeskonnaga.

Arenduskoosolekuks:

- kutsu meeskond kokku,
- jaga väikestesse gruppidesse,
- anna gruppidele ülesanne kirjeldada mis on hästi, mis võiks olla veelgi paremini
- kuula gruppide ettekanded
- kaardistage arenguprioriteedid
- lase gruppidel välja töötada tegevused soovitu saavutamiseks
- leppige kokku vastutajad, tähtajad ja tulemuse määrad

Vastutuse delegeerimine

Viimati uuendatud Neljapäev, 21 Jaanuar 2010 21:56

Nii saab meeskond ettevõtte arengu eest vastutajaks ja vajalike tegevuste motiveerituks elluvijaks.