Jeśli jesteś menedżerem, liderem jakiegoś zespołu lub po prostu masz okazję delegować i kierować realizacją różnych zadań, aby osiągnąć jakiś cel możesz się czasem zastanawiać dlaczego Twoi pracownicy nie robią tego co powinni? Określiłeś zadania, delegowałeś ich realizację, a efekt końcowy, który osiągasz jest zupełnie nieadekwatny do tego co sobie założyłeś. Może być to frustrujące, prawda?

Dlaczego zatem pracownicy nie robią tego, co powinni? Profesor i konsultant biznesowy Ferdinand Fournies podjął się udzielenia odpowiedzi na to pytanie. W ciągu dwóch dziesięcioleci Fournies przeprowadził wywiady z prawie 25 000 menedżerów, pytając ich, dlaczego, według ich doświadczenia, bezpośredni podwładni nie wykonali swoich zadań w sposób w jaki powinni to zrobić. Jak się okazuje w większości przypadków niewłaściwa realizacja zadania lub jego niewykonanie wynika z błędów popełnianych przez kierownika, a tylko w niewielu przypadkach powód leży gdzie indziej.

**Oto 16 głównych powodów według Ferdinanda Fourniesa, dlaczego pracownicy niewłaściwie wykonują powierzane im zadania:**

**#1 Nie wiedzą, dlaczego mają to zrobić.**

Pracownicy mogą nie znać przyczyn, dla których powinni robić określone rzeczy. Niektórzy pracownicy mogą nie zdawać sobie sprawy, że ich opis stanowiska obejmuje wykonywanie takich zadań i że leży to w zakresie ich obowiązków. A co za tym idzie, mogą ignorować oczekiwania menedżera, co do ich realizacji.

**#2 Nie wiedzą jak to zrobić.**

Niektórym pracownikom brakuje kompetencji, technicznego „know-how” potrzebnego do rozwiązania problemu lub wykonania określonego zadania. Problem pogłębia się, gdy pracownicy nie mówią o tym i nie proszą o pomoc w wykonaniu zleconych im obowiązków.

**#3 Nie wiedzą co mają zrobić.**

Zamiast wydawać jasne instrukcje, niektórzy menedżerowie mają zwyczaj wydawania niejednoznacznych i niejasnych poleceń. Pracownicy są zdezorientowani tym brakiem jasności i nawet nie próbują wykonywać zadań.

**#4 Uważają, że sposób proponowany im przez menedżera nie zadziała**

Jeśli menedżer nie poświęci czasu na to, aby wyjaśnić swoje powody i pokazać korzyści, dla których uważa, że jego podejście jest najlepsze w przypadku danego zadania, może spotkać się z tym, że pracownik uzna, że to co proponuje szef nie będzie skuteczne.

**#5 Uważają, że ich sposób jest lepszy.**

Niektórzy pracownicy mogą mieć zbytnią [pewność siebie](http://rosnijwsile.pl/10-najwazniejszych-cech-i-zachowan-osob-pewnych-siebie/) i wiarę w swoje umiejętności, a zamiast wykonywać zadania zgodnie z zaleceniami kierownika decydują się na swobodę twórczą. Menedżerowie muszą albo nalegać na pewną określoną metodę wykonania zadania, albo pozwolić na taki kreatywny wkład ze strony pracowników.

**#6 Uważają, że coś innego jest ważniejsze.**

W wyniku wielu różnych zadań, które mają do wykonania pracownicy przypisują im różne priorytety według własnego uznania. Menedżerowie muszą jasno określić w swoich instrukcjach priorytety i wagę przydzielanych pracownikom zadań i realizowanych projektów.

**#7 Nie mają według nich żadnych korzyści z wykonania tego zadania.**

Brak informacji zwrotnych, doceniania i pochwał sprawia, że pracownicy są pozbawieni motywacji i brakuje im pasji, aby w pełni zaangażować się w swoją pracę. Wiedzą, że nie będzie żadnych korzyści, gdy zadanie zostanie zakończone, więc zobowiązują się do niego bez przekonania.

**#8 Myślą, że robią to, gdy w rzeczywistości tak nie jest.**

Kolejny problem, który jest spowodowany słabą komunikacją. Pracownicy czasami realizują zadania i projekty w niewłaściwy sposób, nie zdając sobie sprawy, że są w rzeczywistości daleko od celów, które mają zostać osiągnięte. Wymaganie regularnych statusów i monitorowanie wykonania zleconego zadania może zmniejszyć takie nieporozumienia i pozwoli na możliwie szybką korektę.

**#9 Są nagradzani za to, że tego nie robią.**

Menedżerowie, którzy ignorują niepowodzenia i pobłażają pracownikom, którzy nie realizują celów i osiągają mierne efekty, budują kulturę, w której słaby wysiłek jest nagradzany, a nawet wspierany. Menedżerowie muszą zapewnić konstruktywną krytykę, a zaangażowani i skuteczni pracownicy powinni być odpowiednio doceniani i wynagradzani.

**#10 Są karani za zrobienie tego co mają zrobić**

Kiedy pracownicy są karani za faktyczne przestrzeganie standardu i wykonywanie zadań zgodnie z wytycznymi, zaczynają się mniej przykładać. Menedżerowie, którzy również nie mają doświadczenia zawodowego i pełnej wiedzy o specyfice zadania, mogą karać pracowników za rezultaty, o których nie do końca mają pojęcie.

**#11 Spodziewają się negatywnych konsekwencji zrobienia tego co mają wykonać.**

Pracownicy mogę mieć obawę, że podjęte przez nich działania, w ostatecznym rozrachunku obrócą się na ich niekorzyść. Dla przykładu uproszczenie, automatyzacja jakiegoś procesu może spowodować, że ich rola osłabnie i pojawi się ryzyko utraty zatrudnienia.

**#12 Ich słabe wyniki nie skutkują negatywnymi dla nich konsekwencjami.**

Niepowodzenie ze strony kierownika w przekazywaniu informacji zwrotnych i konstruktywnej krytyki za złe wyniki tylko zachęci pracowników do słabej i leniwej pracy. Pracownicy, którzy nie wypełniają zadań i celów powinni spotkać się z krytyką.

**#13 Istnieją przeszkody poza ich kontrolą, na które nie mają wpływu.**

Czasami czynniki zewnętrzne mogą wpływać na wydajność pracownika. Zadaniem menedżera jest dowiedzieć się, w jaki sposób spowodować, aby takie czynniki nie wpływały negatywnie na produktywność jego pracowników. Warto rozważyć też alternatywne metody, podejścia do wykonania zadania.

**#14 Ich osobiste ograniczenia uniemożliwiają im wykonanie zadania.**

Pracownicy powinni otrzymywać zadania, które są w zasięgu ich możliwości. Menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę z ograniczeń swoich podopiecznych. Zlecanie zadania pracownikowi, który nie ma zupełnie wiedzy o zadaniu, doprowadzi do złego wyniku, jak również spadku morale pracownika.

**#15 Kwestie osobiste, problemy poza zawodowe.**

Życie osobiste pracowników zawsze będzie miało pozytywny lub negatywny wpływ na ich pracę. Menedżer musi starać się nawiązać relacje interpersonalne ze wszystkimi pracownikami lub przynajmniej z pracownikami, którzy mają różne problemy osobiste i mieć to na uwadze delegując zadania. Odpowiednia [równowaga między pracą, a życiem osobistym](http://rosnijwsile.pl/7-krokow-do-osiagniecia-rownowagi-miedzy-praca-a-zyciem-prywatnym/) jest również ważna.

**#16. Zadanie nie może zostać wykonane. Nikt nie jest w stanie tego zrobić.**

Niektóre zadania mogą być po prostu niemożliwe do wykonania i powinny zostać za takie uznane. Zamiast winić pracowników za niewykonywanie niemożliwych zadań, zbiorowa burza mózgów może pomóc osiągnąć bardziej realistyczne cele.

**Co zrobić, aby zminimalizować powyższe przyczyny niewłaściwego wykonania zadania przez pracownika? Jak lepiej delegować zadania?**

Następnym razem, gdy będziesz zlecał wykonanie jakiegoś zadania, miej w pamięci przyczyny określone przez Ferdinand Fournies i zadaj sobie kilka dodatkowych pytań:

1. Czy delegując zadanie powiedziałeś swojemu pracownikowi, dlaczego to zadanie musi zostać wykonane?
2. Czy, upewniłeś się, że pracownik ma wymagane umiejętności do wykonania tego zadania? Jeśli nie, jak możesz wyszkolić i wzmocnić kompetencje swojego pracownika? Czy jest ktoś, kto jest lepiej przygotowany do wykonania tego zadania?
3. Czy jasno określiłeś swoje oczekiwania dotyczące wyników? Czy wytłumaczyłeś dokładnie to zadanie, aby pracownik wiedział, kiedy wykonuje to zadanie dobrze? Czy pracownik otrzymał od Ciebie wystarczającą ilość informacji do samodzielnego monitorowania swoich postępów?
4. Czy wytłumaczyłeś, dlaczego uważasz, że Twoje podejście jest najlepsze w tej sytuacji? Czy Twoja droga jest faktycznie najlepsza? Czy pozwoliłeś pracownikowi omówić z Tobą to podejście do realizacji? Czy Twój pracownik miał szansę mieć wkład w określenie tego sposobu?
5. Czy wyjaśniłeś, w jaki sposób to zadanie, projekt wpisuje się do strategii i do priorytetów firmy? Czy wyjaśniłeś wagę i znaczenie tego zadania, projektu?
6. Czy zapewniłeś [motywację](http://rosnijwsile.pl/jak-zachowac-motywacje-przez-caly-czas/) do osiągnięcia dobrych wyników? Czy pracownik wie, że monitorujesz jego wydajność i postępy? Czy występuje negatywna konsekwencja w przypadku nieskuteczności? Czy poprzez Twoje działania lub zachowanie nieświadomie nagradzasz pracownika za nie wykonywanie zadania i słabe efekty?
7. Czy pracownik dostrzega jakieś negatywne konsekwencje wynikające z tego, że dobrze wykona zadanie?
8. Czy pracownik jest dobrze przygotowany i wyposażony, aby ominąć przeszkody, które mogą się pojawić? Czy są rzeczy, które musisz zapewnić pracownikowi, aby mógł sobie poradzić z potencjalnymi przeszkodami? Czy mogą wystąpić jakieś ewentualne przeszkody, na które pracownik nie będzie miał wpływu?
9. Czy to zadanie lub projekt, który zlecasz jest w ogóle możliwy do wykonania? Czy istnieją jakieś problemy, które uniemożliwiają wykonanie zadania?

To sporo rzeczy, o których trzeba pamiętać delegując zadania, jednak warto sobie postawić takie pytania, aby uniknąć potrzeby dokonywania późniejszych korekt i nieprzyjemnych niespodzianek.