

## Akcijsko raziskovanje kot potovanje, ki se pogosto ne konča

Violeta Vodlan

*Ravnateljica Osnovne šole Marije Vere Kamnik*

*violeta.vodlan@guest.arnes.si*

*Utopite se v nalogah ali pa se jih naučite delegirati.*

*Tretje poti ni.*

### Uvod

Z metodo akcijskega raziskovanja sem se podrobneje seznanila v programu Ravnateljki raziskujejo svoje delo, ki ga izvaja Šola za ravnatelje. V razpisu me je najbolj pritegnilo, da bomo znotraj programa opravili manjšo raziskavo in pridobljene podatke uporabili za izboljšavo prakse. Pri svojem delu sem že večkrat poskušala kaj spremeniti, pa sem se zelo hitro vrnila v ustaljene navade. Še bolj sem se veselila dela v skupini ravnateljev. Učenje v skupini mi vedno predstavlja neprecenljivo izkušnjo in mi daje motivacijo za nadaljnje delo.

### Področje akcijske raziskave

Kot raziskovalno področje sem si izbrala *delegiranje nalog*. Za to temo sem se odločila po zelo dolgem razmišljanju in kolebanju, kaj naj izberem. Iz dneva v dan sem imela nove ideje. Bolj sem razmišljala o svojem delu, več področij, na katerih ne delam dobro ali na katerih bi lahko delala še bolje, sem našla. Ključno izhodišče za mojo dokončno odločitev je bil seznam nalog, ki se kljub vsakodnevnemu delu nenehno podaljšuje. Začela sem ugotavljati, da postajam ujetnica svojega dela. Vsak dan ima zame premalo ur, in kljub temu, da sem v službi več kot osem ur, mi na koncu dneva še vedno ostajajo nedokončane stvari. Ob imenovanju na mesto ravnateljice sem imela pred seboj kup izzivov in načrtov. V zadnjem desetletju smo na naši šoli naredili ogromno, zdaj pa pri sebi in nekaterih sodelavcih opažam znake izgorevanja. Rada opravljam svoje delo, vendar menim, da sem preobremenjena in da opravljam tudi tista dela, ki bi jih lahko delegirala sodelavcem. Ob koncu delavnika ugotavljam, da sem bila ves čas zaposlena, vendar pomembnih nalog nisem dokončala. Tu sta še moja družina in prosti čas, ki mi pomenita veliko in mi dajeta elan, pa mi

zanju kronično zmanjkuje časa. Opažam tudi, da delo ni enakomerno porazdeljeno in da se naloge pogostokrat porazdelijo med tiste sodelavce, ki so jih pripravljene sprejemati in na katere se vedno lahko zanesemo, da bodo delo opravili do konca. Še večji problem predstavljajo odsotnosti z dela, npr. poslovne sekretarke ali svetovalne delavke. Delo mora kljub temu teči dalje. Tako sva s pomočnico že večkrat prevzeli obveznosti ene ali druge sodelavke in »pozabili« vrniti del nalog, ko sta se prišli nazaj v službo. Veliko težavo predstavlja slabo opravljeno delo sodelavca. Dosti hitreje in lažje je, če prevzamemo njegovo nalogo in jo sami opravimo, kot da mu razložimo, kaj ni v redu in kako naj jo naslednjič naredi. Tako prevzemamo naloge drugih in postanemo preobremenjeni.

Prva in najpomembnejša naloga je bilo zame razbremenjevanje delavcev in sebe. Prišla sem do spoznanja, da je rešitev v boljšem delegiranju nalog. Ni res, da jih v preteklosti nisem poverjala, ampak sem pri tem naletela na ovire, ki jih nisem znala premagati. O delegiranju govorimo, kadar določene naloge razdelimo med sodelavce. Na začetku je videti zelo preprosto, v praksi pa se za tistega, ki delegira, to vseeno izkaže kot težka naloga.

### Raziskovalno vprašanje in cilji raziskave

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je bilo: *Kaj delegirati in predvsem kako?* S pomočjo akcijskega raziskovanja sem si zastavila naslednji cilj: izboljšati delegiranje in poiskati odgovore na vprašanja,

- katere naloge lahko delegiram,
- komu in kako jih delegiram,
- kako nadzorujem opravljanje naloge oziroma kakšne kontrolne točke imam in
- kako povedati zaposlenemu, da naloge ni dobro opravil.

V raziskavo sem vključila pomočnico ravnateljice, svetovalno delavko in celoten tehnični kader ( $n = 13$ ) na naši šoli.

### Metodologija

Za osrednjo metodo sem si izbrala poizvedovanje z vprašalnikom, ki sem ga kombinirala z analizo podatkov nabora nalog in dnevniškega zapisovanja. Najprej sem analizirala stanje. Vsak dan sem pregledovala nabor nalog in njihovo realizacijo. V dnevnik sem si ob koncu delovnega dne zapisovala, katere naloge sem delegirala,

PREGLEDNICA 1 Dnevniški zapis

Opis naloge	Pomembnost	Delegirano – kaj in komu	Čas	Realizacija	Opombe – zakaj nisem delegirala
-------------	------------	--------------------------	-----	-------------	---------------------------------

katerih ne, in poskušala poiskati razloge za to. Najprej sem naredila preglednico nalog z odgovornimi osebami, določila njihovo pomembnost in zapisala, kaj in komu jih lahko delegiram (preglednica 1).

Z vprašalnikom (priloga) sem hotela pridobiti odgovore zaposlenih o tem, kako delegiram: ali jasno opredelim naloge, znam natančno razložiti, kaj pričakujem, ali zaposleni vedo, za kaj so zadolženi oziroma pristojni, in ali imajo dovolj informacij za izvedbo poverjenih nalog.

### Analiza stanja delegiranja na šoli

Ob imenovanju na mesto ravnateljice sem uvedla tedenske delovne sestanke za učiteljski zbor. Na njih smo si posredovali informacije o delu za teden dni vnaprej. Obenem smo pregledali naloge, ki smo jih opravili v preteklem tednu. Delovne sestanke za učiteljski zbor še vedno izvajamo in na podlagi odgovorov iz anket so zaposleni z njimi zadovoljni, saj se na njih seznanijo s svojimi in nalogami drugih.

Delegiranje tehničnemu osebju na šoli opravi sama in je tesno povezano z načrtovanjem dela. Na podlagi opisa njihovih delovnih mest pripravim seznam dodatnih nalog in jih razdelim zaposlenim. Praviloma so sestanki s tehničnim kadrom bolj izjema kot pravilo. Veliko se dogovarjamo sproti in z vsakim posebej, kar pomeni precejšnjo izgubo časa. Pri nekaterih skupnih nalogah, kot je npr. organizacija prireditev, zaposleni ne vedo natančno, katere so naloge preostalih članov kolektiva, oziroma ne vedo, kdo je za kaj zadolžen, zato prihaja do nesoglasij.

Na podlagi podatkov, pridobljenih iz vprašalnika, sem ugotovila, da naloge premalo jasno definiram. Sama natančno vem, kaj si želim, vendar tega sodelavcem ne razložim dovolj podrobno. Predpostavljam, da vedo, kaj bi rada od njih, in da so usposobljeni za posredovane naloge. Računam na njihovo samoiniciativnost in odgovornost. Izkazalo pa se je, da ne vedo vedno, kaj od njih pričakujem. Pri rutinskih nalogah ni težav, težave nastajajo pri delegiranju novih ali enkratnih nalog. Ko dajem navodila zaposlenim, pogostokrat pozabim povedati, da pričakujem poročilo

o opravljeni nalogi. Tako se zgodi, da je neka naloga že opravljena, jaz pa o tem nimam povratne informacije.

Potem ko sem analizirala vprašalnike, sem se pogovorila z vsakim sodelavcem posebej. Skupaj smo iskali vzroke za to, da je bila naloga opravljena nepravčasno ali slabo, ter skušali najti rešitve za izboljšave. Po opravljenih pogovorih sem ugotovila, da nekateri sodelavci pri svojem delu ne znajo postavljati prioritete, da stvari razumejo drugače kot jaz in ne prepoznajo kradljivcev časa. Težave imajo tudi s tem, da so nekateri zelo ustrezljivi in vsem obljubijo, da bodo postorili zahtevano, potem jim pa zmanjka časa za osnovne naloge. V pogovorih smo tudi ugotovili, da se veliko nalog prepleta in da bi sodelovanje med zaposlenimi lahko izboljšali s skupnimi sestanki.

### **Izboljšave na področju delegiranja na šoli**

V začetku letošnjega šolskega leta sem uvedla redne tedenske sestanke za tehnični kader. Na njih sem posredovala informacije o delovnih nalogah za tekoči teden, pogovorili smo se o zadolžitvah, sodelovanju med zaposlenimi in pričakovanjih. Ob dodelitvi nalog smo najprej preverili, ali vsi skupaj razumemo, kaj je naš cilj. V primeru nesoglasij smo uskladili različna mnenja. V nadaljevanju sem zaposlenim pri opravljanju dela pustila čim bolj proste roke. V praksi je to pomenilo, da sem na sestanku naloge razdelila »ustno«, vsak posameznik, ki so mu bile dodeljene, pa je naredil zapisnik, v katerem si je zabeležil tudi rok izvedbe. Vsi so k nalogam dodali ocene od 1 do 10, in tako ocenili pomembnost naloge. Tako smo skupaj izdelali lestvico prioritete, s pomočjo katere smo ugotavljali, zakaj je določena naloga za nekoga pomembnejša od druge. Če sem po opravljeni nalogi ugotovila, da kljub dogovoru cilj ni bil dosežen, sem se s posameznikom na individualnem razgovoru pogovorila o razlogih za to, da ni izpolnil dogovora. Na sestankih smo ugotovili, da imajo zaposleni veliko ponavljajočih se in rutinskih nalog, zato smo se dogovorili, da bomo imeli sestanke s tehničnim kadrom po potrebi oziroma najmanj trikrat letno.

Na začetku ni bilo nobenih težav. Sodelavci so se strinjali s takim načinom delegiranja in delo je steklo. Kar hitro pa smo začeli delati po starem. Prva težava, ki je nastopila, je bilo delegiranje nalog sodelavcem, za katere sem vedela, da jih bodo opravili, drugi pa so se znova »izmuznili«. Vedno se je našel kakšen razlog, da niso mogli sprejeti dodatnih obveznosti. Tudi pogovori z zaposlenimi, ki nalog niso dobro opravili, niso prinesli vidnega napredka.

Graje zaposleni ne slišijo radi. Vendar je za doseganje ciljev pomembna in ravnatelj naj bi jo dosledno izražal. Spoznala sem, da se moram pravilnega izrekanja graje še naučiti. Tudi sama nisem dovolj dosledna in pogostokrat pozabim določiti kontrolne točke, ki bi mi omogočale, da bi sproti preverjala, kako izvajanje nalog poteka.

Na podlagi novih ugotovitev sem se še bolj poglobila v strokovno literaturo in pripravila nov akcijski načrt.

### **Kako delegiram zdaj?**

Praden poverim nalogo, preverim, ali ima zaposleni potrebna znanja in veščine in ali je dovolj motiviran za opravljanje določene naloge. Na podlagi tega se odločim, ali mu bom nalogo delegirala ali ne. Sodelavcev, ki bi mi radi poverjeno nalogo vrnili, se poskušam ubraniti z vnaprej pripravljenimi odgovori.

Nato se zelo potrudim in nalogo jasno opredelim. V večini primerov si jo naprej zapišem in nato povem, kaj pričakujem. Zaposleni za mano ponovi, ali je razumel, kaj mora storiti. Glede na njegovo usposobljenost se odločim, kako ga bom popeljala skozi zadolžitev: nekaterim naloge razdelim po »koščkih«, drugim povem samo rezultat, ki naj bi ga dosegli, tretjim pa preprosto »delegiram« problem. Vedno jim rečem, naj se obrnejo name, če se bo kje zalomilo.

Natančno določim rok za izvedbo naloge. V svoj rokovnik si za beležim termin in nato čakam poročilo zaposlenega. Jasno povem, v kakšni obliki in do kakšne stopnje pričakujem, da bo naloga opravljena. Če naročim npr. pripravo poročila, jasno povem, da do določenega roka pričakujem poročilo in ne osnutka.

Prizadevam si za dosledno preverjanje vseh nalog, ki jih delegiram. Po opravljeni nalogi opravim evalvacijo in preverim, kaj je bilo narejeno dobro in kaj bi se dalo še izboljšati. Z evalvacijo odkrivam tudi napake, ki jih delam pri delegiranju.

Z nekaterimi sodelavci skupaj določamo prednostne naloge in odpravljamo kradljivce časa.

### **Konec in nov začetek**

Z uporabo akcijskega raziskovanja sem pridobila orodje za sistematično izboljšanje svojega dela. Zbirala sem podatke o svoji praksi, pridobila odgovore na žgoča vprašanja in se lotila samozobrazovanja na področju delegiranja.

Delegiranje ne pomeni samo prenosa nalog in obveznosti, am-

pak gre za prenos pristojnosti in odgovornosti. Končno odgovornost si delita oba, tisti, ki delegira, in tisti, ki je nalogo prevzel. Za rast in razvoj organizacije kot celote je delegiranje ena od motivacijskih oblik razdelitve dela, odgovornosti ter izzivov. Način predajanja nalog sodelavcem v obliki izzivov in predstavljanja koristi, ki jih bodo zaposleni imeli, pomeni ključ za uspešno vodenje.

Naj sklenem z besedami žal pokojnega alpinista Nejca Zaplotnika: »Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel, kdor pa najde pot, bo cilj vedno nosil s seboj.«

### **Priloga: Vprašalnik – poverjanje nalog**

Ali vam ravnateljica jasno predstavi poverjene naloge?

DA NE Zakaj?

Ali vam ravnateljica natančno pojasni, kaj od vas pričakuje?

DA NE Zakaj?

Ali veste, za katere naloge ste zadolženi oziroma odgovorni?

DA NE Zakaj?

Imate jasne informacije za opravljanje poverjenih nalog?

DA NE Zakaj?