

SKUTECZNE DELEGOWANIE

1. „Spotkanie z małpą”

Wyobraźmy sobie, że menedżer spotyka w korytarzu jedną ze swoich podopiecznych, panią Jones. Pani Jones mówi: "Dzień dobry! Dobrze, że pana widzę. Chciałabym przedstawić panu pewien problem. Widzi pan...".

W trakcie rozmowy menedżer zaczyna dostrzegać w owym problemie dwie podstawowe cechy wszystkich problemów, które podopieczni poddają mu pod rozagę. A mianowicie menedżer wie:

- A. wystarczająco dużo, by móc się tą sprawą zająć, ale...
- B. nie na tyle dużo, by podjąć natychmiastową decyzję.

Koniec końców menedżer odpowiada: „Cieszę się, że z tym do mnie przyszedł. Ale teraz się spieszę. Zastanowię się nad tym i dam ci znać”. I każdy odchodzi w swoją stronę.



Przeanalizujmy teraz to, co się zdarzyło. Przed spotkaniem w korytarzu na czyich plecach siedziała "małpa"? Na plecach podopiecznego. Po rozmowie u kogo się rozsiadła? U menedżera. Czas organizowany przez podopiecznego zaczyna się w momencie, gdy „małpie” z powodzeniem udaje się przeskoczyć z pleców podopiecznego na plecy jego przełożonego. Kończy się dopiero wtedy, gdy „małpa” wraca do swojego rzeczywistego właściciela, który ma o nią dbać i ją karmić.

Przejmując opiekę nad „małpą”, menedżer dobrowolnie przyjął pozycję niższą w stosunku do swojego podopiecznego. Pozwolił na to, by on sam stał się podopiecznym pani Jones, robiąc dwie rzeczy, które podopieczny zazwyczaj ma robić dla swojego szefa, a mianowicie menedżer przejął odpowiedzialność od podopiecznego i obiecał, że zda raport z postępów w pracy nad problemem. Podopieczny, by mieć pewność, że menedżer nie zapomni o sprawie, zajrzy później do biura menedżera i zapyta wesoło: "I jak panu idzie? Czy znalazł pan rozwiązanie tego problemu?" (To się nazywa nadzór.)

Źródło: Gazeta.pl – Czas menedżera: kto go kradnie? William Oncken Jr., Donald L Wass, 13.01.2008

2. Włączenie w proces podejmowania decyzji – wzmocnienie (upodmiotowienie, ang. *Empowerment*)

Oznacza uczynienie pracowników partnerami w procesie podejmowania decyzji oraz, w związku z tym, należyte ich wynagradzanie. Muszą być jednak adekwatnie wyszkoleni i zaopatrzeni w odpowiednie narzędzia.

3. Delegowanie – komunikacja motywująca lub demotywująca

Delegowanie to nie tylko „rozdawanie zadań”. To forma komunikowania się oraz przekazywania informacji, które bezpośrednio wpływają na poziom motywacji osoby, na którą delegujemy określone obowiązki. To narzędzie, dzięki któremu możemy wiele zbudować lub wiele zburzyć.

4. Zalety delegowania uprawnień

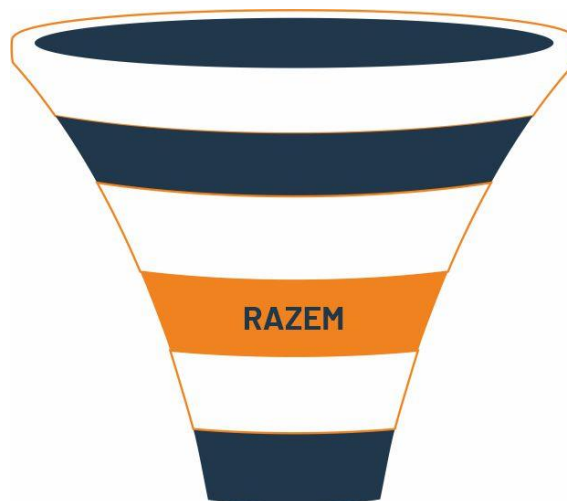
Zaletą jest to, że menedżerowie mogą wygospodarować sobie trochę wolnego czasu na ważne czynności, takie jak planowanie czy motywowanie. Jest to również korzystne dla menedżerów niższych stopni, gdyż mając pełnomocnictwo angażują się bardziej w swoją pracę i ich zadowolenie z wykonywanej pracy wzrasta; mają szansę zajmować się ważnymi problemami. I na odwrót; brak przekazywania uprawnień menedżerom niższych szczebli może przytłumić inicjatywę.

5. Role delegowania

- A. Motywowanie.
- B. Rozwijanie.
- C. Realizacja zadania.
- D. Zarządzanie czasem (uwalnianie czasu dla menedżera).

6. Sześć poziomów delegowania

Gdyby zapytać menedżera, nawet tego z małym stażem, czy wie, co to jest delegowanie, czy on w swojej pracy deleguje, niektórzy mogliby tak sformułowane pytanie ocenić jako niepoważne. „Oczywiście, że tak”, odpowiedziałyby większość. Wielokrotnie w czasie mojej pracy konsultingowej czy szkoleniowej miałem okazję poruszyć tę tematykę (i robiłem to celowo). Jakie są moje obserwacje?



Właściwie wszyscy zdają sobie sprawę z faktu, że menedżer nie jest w stanie zarządzać zadaniami i osiągać swoich celów bez delegowania zadań podopiecznym. Problemy, i to częste pojawiają się, gdy zadaje następujące pytania: A jak delegujesz? Jakie cele starasz się osiągnąć delegując? Jakie znasz sposoby, formy, odmiany delegowania? Te pytania sprawiają kłopot WIĘKSZOŚCI MENEDŻEROM W POLSCE; takie są moje obserwacje z lat 2006–2022. Kontakty z tysiącami menedżerów w tym okresie umożliwiły mi zorientowanie się, że jest to temat, mimo wszystko, jeśli nie dziewiczy, to na pewno mało znany.

Delegowanie to pewien rodzaj działania, zachowania menedżera. To świadoma dystrybucja zadań do wykonania członkom swojego zespołu; może to być jedna osoba lub grupa osób. Zrozumiałe jest, że menedżer musi delegować zadania, gdyż nie jest w stanie samodzielnie ich wykonać. On dzierży odpowiedzialność za realizację tych zadań. Jest za to rozliczany przez swojego przełożonego. To jeden z powodów, dla którego delegowanie musi istnieć. Delegowanie służy jednak realizacji większej ilości celów niż samo wykonanie konkretnego zadania. Są jeszcze trzy inne cele – i co ciekawe – wszystkie wydają się równie ważne. Czytelnik może w tym momencie zrobić sobie test. Jakież są owe trzy inne cele?

Wynikają one z faktu, iż menedżer ma szerszą odpowiedzialność niż tylko realizacja bieżących celów operacyjnych. Menedżer powinien dbać o optymalizację działań i maksymalizację efektów nie tylko teraz, tutaj, ale w dłuższym okresie. Dlatego jest on odpowiedzialny za takie działania, które pozwalają utrzymać wysoką konkurencyjność. Jest to możliwe tylko dzięki dbaniu o rozwój organizacji, a co za tym idzie, jej członków, tzn. kadry pracowniczej. Z tego wynikają trzy cele delegowania, poza tym czysto merytorycznym, „zadaniowym”.

Pierwszy z nich to dążenie do jak najlepszego, skutecznego i wydajnego wykorzystania potencjału ludzkiego. Osiąga się go między innym dzięki DELEGOWANIU ZADAŃ W ODPOWIEDNIM CZASIE I ODPOWIEDNIM OSOBOM w taki sposób, aby ten rozkład pozwolił na najbardziej optymalne rozłożenie sił w czasie, i dzięki temu na maksymalne efekty. Przykładowo delegowanie przekazania dokumentów na drugim końcu miasta pracownikowi poruszającemu się transportem miejskim w momencie, gdy inny pracownik jedzie w pobliże miejsca ich dostarczenia własnym samochodem w tym samym dniu, nie będzie najlepszym wyjściem (oczywiście zakładając, że środkiem transportu nie jest metro ☺). Ten cel delegowania będziemy nazywać: „Zarządzanie Czasem”.

Drugi cel z naszej „pozostałej” trójki jest niezwykle istotny. Wynika on z faktu, iż jakość działania człowieka, a więc i rezultaty, zależą w ogromnym stopniu od tego, jak on się czuje. W związku z tym menedżer

zasadniczo jest odpowiedzialny za utrzymanie motywacji podopiecznego na jak najwyższym poziomie. Delegowanie jest świetnym narzędziem do realizacji tego celu. Tu należy wskazać dwa odrębne aspekty. Jeden to kwestia oczekiwań czy, jak zauważył Maslow, „potrzeb człowieka”. Każdy z nas, wśród gamy potrzeb, ma potrzebę bycia akceptowanym, docenionym, a także potrzebę rozwijania się. Jeżeli menedżer nie deleguje mi zadań, to znaczy, że albo mnie nie akceptuje, albo we mnie nie wierzy – pomyśli pracownik. Patrząc jeszcze z innej strony, jeżeli np. tylko deleguje zadania zbyt proste, może to demotywować pracownika, gdyż będzie on odczuwał to jako „spychanie” byle jakich zadań na niego oraz brak docenienia i możliwości rozwoju poprzez mierzenie się z ambitnymi wyzwaniami.

Oczywiście kluczowe jest to, „JAK” te zadania są delegowane. Już forma przekazania zadań może być sama w sobie demotywująca. Jeśli podopieczny usłyszy polecenie „Zrób mi te dokumenty na jutro, tylko nie zepsuj niczego, bo ty tak potrafisz. Połóż mi to na biurku jutro o 16:00”, to jego motywacja do działania w większości przypadków leci na łeb, na szyję, a na pewno nie wzrośnie! Innym przykładem, jak delegowanie wpływa na motywację, może być delegowanie komuś zadania zbyt trudnego lub bez wyjaśnienia, jaki powinien być końcowy efekt.

Wiemy już, czemu służy delegowanie. Przyszedł czas na SPOSOBY DELEGOWANIA. Mówimy o wariantach delegowania nazywanych w nomenklaturze biznesowej POZIOMAMI delegowania. Dlaczego poziomy? Otóż realizacja celów, rozwijanie i motywowanie pracownika wymagają różnicowania delegowania w zależności od zestawienia dwóch kwestii: poziomu trudności zadania i możliwości osoby, której zadanie chcemy powierzyć. Stąd wynika hierarchia sposobów delegowania przedstawiona w formie sześciu POZIOMÓW DELEGOWANIA.

POZIOM I - zebranie i przekazanie informacji

„Proszę, przynieś mi informacje dotyczące danego wydarzenia, obszaru, problemu, wyzwania czy po prostu tematu”. Menedżer, delegując na tym POZIOMIE, oczekuje od podopiecznego oglądu sytuacji i przekazania swoich obserwacji.

Pracownik nie bierze udziału w podejmowaniu decyzji na podstawie informacji na danym temat, które gromadzi, jednak w związku z tym, że menedżer polega między innym na obserwacjach pracownika, na jego informacjach, podopieczny już bierze udział w PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI. Kolokwialnie rzecz ujmując, menedżer wykazuje ZAUFANIE do podopiecznego na poziomie zebrania niezbędnych informacji.

Mimo iż jest to najniższy poziom delegowania, np. młody, niedoświadczony pracownik poproszony o zorientowanie się, czy potrzebne jest dodatkowe naoliwienie maszyn jeszcze dzisiaj – przy założeniu, że to zadanie nie przerasta jego kompetencji – poczuje zadowolenie „Menedżer mi zaufał. Pierwszy raz mnie poprosił o sprawdzenie maszyny. Dawniej zawsze robił to sam albo wysyłał Nowaka”.

POZIOM II - zebranie i przekazanie informacji oraz przekazanie sugestii

„Proszę, przynieś mi informacje dotyczące danego tematu (wydarzenia, obszaru, problemu, wyzwania) i przemyśl, co zrobić, aby zaradzić sytuacji. Kiedy przyjdiesz do mnie z informacjami, będę chciał także otrzymać od Ciebie odpowiedź na pytanie: Co byś zrobił/a w tej sytuacji?”.

Pracownik dalej nie bierze udziału w podejmowaniu decyzji, co do „obserwowanego tematu”, ale zdaje sobie sprawę, że menedżer – oprócz swoich informacji i przemyśleń – będzie podejmował decyzję, co do zaradzenia sytuacji, także w oparciu o przyniesione informacje plus (i tu jest odróżnienie od poziomu I-go) jego sugestie i opinie. Menedżer deleguje tym razem „więcej”. Pracownik odczuwa satysfakcję: „Szef mnie pyta o opinię. Chce, żebym zasugerował rozwiązanie. Wczoraj pytał tylko o wynik mojej obserwacji (rola odzwierciedlająca), a dzisiaj obdarzył mnie zaufaniem, wierząc, że jestem w stanie znaleźć rozwiązanie”.

Przykład: przełożony prosi podopiecznego o zorientowanie się, jak wygląda obecny stan realizacji projektu oraz prosi o przygotowanie sugestii po dokonaniu przeglądu sytuacji, co należy zrobić w dniu jutrzejszym i w jakiej kolejności.

Drugi poziom delegowania ma to do siebie, iż po przekazaniu przez podopiecznego informacji i sugestii menedżer dziękuje mu, a następnie sam podejmuje decyzje co do „rodzaju i kolejności prac w dniu jutrzejszym”.

POZIOM III - zebranie informacji i przygotowanie sugestii, a następnie wraz z menedżerem zastanowienie się nad tym, co zrobić. W końcu podjęcie decyzji w czasie wspólnej rozmowy.

„Proszę zorientuj się, jaka jest sytuacja na froncie robót. Przyjdź do mnie potem; usiądziemy i zastanowimy się WSPÓLNIE, co dalej robić.”

W porównaniu do poprzednich dwóch poziomów następuje radykalna zmiana. Tym razem podopieczny będzie BRAŁ UDZIAŁ nie tylko ogólnie w procesie podejmowania decyzji, ale TAKŻE w samym PODEJMOWANIU DECYZJI! Metodą pracy menedżera na tym poziomie jest coaching, który pozwala mu z jednej strony zobaczyć, co bierze pod uwagę jego podopieczny w trakcie podejmowania decyzji (czyli jaki ma poziom kompetencji) oraz z drugiej strony poprzez pytania ukierunkowujące rozwija poziom kompetencji podopiecznego.

Poziom zaufania jest zdecydowanie wyższy niż na wcześniej omówionych poziomach delegowania – „Będę wspólnie z szefem ustalał, co robić” – myśli pracownik. Jego motywacja rośnie!

Poziom trzeci delegowania jest NAJWAŻNIEJSZY. JEST TO KLUCZOWY POZIOM DELEGOWANIA W PROCESIE ROZWIJANIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW. Niestety jest to POZIOM NAJRZADZIEJ STOSOWANY!

Dlaczego? Są trzy zasadnicze powody:

1. Aby delegować na tym poziomie, menedżer musi poświęcić dużo swojego czasu.
2. Praca na tym poziomie wymaga dużych kompetencji od menedżera (szczególnie umiejętności *coachingowych*).
3. Menedżerowie w Polsce nie są świadomi wagi tego rodzaju sposobu delegowania.

Z czego wynika tak duże znaczenie delegowania na trzecim poziomie? Proces, w którym menedżer siada z pracownikiem przy jednym stole i rozmawiają na temat dalszych działań, jest doskonałą okazją, aby:

- A. Poznać dobrze aktualne kompetencje podopiecznego oraz jego sposób myślenia;
- B. Rozpoznać poziom jego motywacji i sposób, w jaki postrzega firmę i miejsce pracy;
- C. Uzupełnić i rozwinąć wiedzę i umiejętności podopiecznego;
- D. Zrobić to w sposób motywujący poprzez zastosowanie *coachingu*, czyli metody rozwijania podopiecznego poprzez naprowadzenie go pytaniami tak, aby samemu wyciągnął wnioski i znajdował rozwiązania problemów.

Istotne jest, aby w czasie wspólnego omawiania tematu i zastanawiania się nad rozwiązaniami menedżer nie odbierał inicjatywy podopiecznemu, aby nie dominował procesu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Jeżeli to zrobi, podopieczny będzie czuł się źle, gdyż szybko się zorientuje, iż menedżer tak naprawdę go nie słucha i nie liczy się z jego opinią czy uwagami, a tym samym nie traktuje go jako partnera. UWAGA! Jeżeli menedżer tak postępuje, nie możemy takiego działania zakwalifikować jako III POZIOMU DELEGOWANIA!!!

Warto zaznaczyć, iż menedżer powinien uświadomić sobie, zanim usiądzie z podopiecznym do stołu, czemu ma służyć ten proces. Powinien wykazać dużo cierpliwości i uświadomić sobie, że odpowiedź na pytanie „co zrobić z realizacją tego merytorycznego zadania?” jest tylko jednym z celów, i być może nie najważniejszym.

Na zakończenie warto podkreślić, iż wciąż osobą odpowiedzialną za podjęcie decyzji pozostaje menedżer. Jednak powinien starać się, aby pracownik w możliwie największym stopniu czuł się partnerem w procesie podejmowania decyzji.

POZIOM IV – zebranie informacji i przygotowanie całościowej propozycji działania zaradczego, która ma następnie być zatwierdzona przez przełożonego, zanim zostanie wprowadzona w życie

„Proszę, zorientuj się, jaki jest stan realizacji projektu a następnie opracuj plan działań na jutro. Przedstaw mi go proszę po południu tak, abym mógł upewnić się, że spełnia nasze standardy, zanim wprowadzimy go w życie”.

Tym razem menedżer przekazuje podopiecznemu niebezpośrednio komunikat, iż wierzy, że jest on już gotowy do samodzielnego podejmowania decyzji odnośnie działań zaradczych jednak – dla bezpieczeństwa – jeszcze niech zostanie to sprawdzone!

UWAGA!!! CZWARTY poziom delegowania MUSI BYĆ STOSOWANY WSZĘDZIE TAM, gdzie występuje przepis wymagający zatwierdzania planu działań przez osobę do tego upoważnioną. Przykład: doświadczony elektryk zakłada instalację, ale nie ma UPRAWNIEŃ DO ODBIÓRU PRAC i w związku z tym MUSI to uczynić jego przełożony, ZANIM INSTALACJA ZOSTANIE PRZEKAZANA DO UŻYTKU. Na tym poziomie delegowania pracownik doszlifowuje swoje kompetencje, aby móc otrzymać zadanie delegowane na POZIOMIE PIĄTYM jako następny krok rozwoju.

POZIOM V – zebranie informacji i przygotowanie planu działania i samodzielne wdrożenie go w życie z prośbą o raport po wykonaniu lub o innego rodzaju informacje zwrotne.

„Proszę, zorientuj się, jaki jest stan realizacji projektu, opracuj plan działań i wprowadź go w życie. Proszę, zdam mi następnego dnia relację co zrobiłeś i jakie są rezultaty działań”.

Tu sprawa jest prosta. Menedżer przekazuje zadanie osobie, po której spodziewa się samodzielných decyzji. Jedyną kwestią pozostaje tylko chęć zapoznania się ze sposobem realizacji zadania i z uzyskanymi efektami. Doświadczony menedżer wykorzystuje ten poziom do korygowania negatywnych przyzwyczajeń podopiecznego, jak również do uzupełnienia wciąż istniejących luk w wiedzy fachowej. Naturalnie prośba o informacje zwrotne jest formą zachowania funkcji kontrolnej menedżera. Poziom ten wybierany jest więc wtedy, gdy menedżer uważa, iż pracownik wymaga jeszcze wsparcia lub gdy ciężar gatunkowy zadania jest tak duży, że należy zminimalizować ryzyko błędu. Piąty poziom delegowania to sytuacja, w której podopieczny SAM DECYDUJE O CAŁOŚCI ZADANIA – i jest to jego podstawowa cecha charakterystyczna.

POZIOM VI – zebranie informacji, przygotowanie planu działania i samodzielne wdrożenie go w życie (bez udzielania informacji zwrotnej)

„Paweł, są dwa tematy na dzisiaj: x i y. Czy możesz zająć się tematem x? Ja biorę na siebie y. Dzięki!”
Menedżer deleguje na najwyższym poziomie! Nie komunikuje potrzeby weryfikacji czy kontroli przeprowadzenia zadania w żadnym momencie czy aspekcie. Ostateczna odpowiedzialność za zadanie ciąży jednak zawsze na osobie delegującej.

Podsumowanie

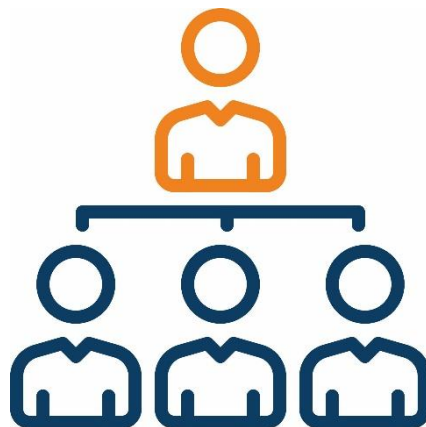
Poziomy delegowania nie są przypisane do osób, ale do ich możliwości i kompetencji w danym obszarze. Dlatego nie powinna zaskakiwać sytuacja, w której ten sam pracownik otrzymuje dwa zadania do wykonania – pierwsze na poziomie szóstym, a drugie na pierwszym.

Poziomy delegowania to narzędzie menedżerskie, dzięki któremu można bezpiecznie, w sposób zrównoważony, kontrolowany i systemowy przeprowadzać podopiecznego przez poszczególne szczeble nabywania kompetencji zawodowych. Narzędzie to jest w gruncie rzeczy bardzo proste w użyciu. Z moich wieloletnich obserwacji i doświadczeń, w tym także w Polsce, wynika, iż menedżerowie chętnie się nim posługują. Z czego to się bierze? OTÓŻ JEST BARDZO SKUTECZNE!

ĆWICZENIE – Symptomy braku delegowania lub niewłaściwego delegowania.

Zadanie: Zaznacz te symptomy, które obserwujesz w swojej pracy.

- A.** Terminy zadań są często niedotrzymywane.
- B.** Decyzje są często podejmowane zbyt późno lub w ostatniej chwili.
- C.** Przepływ informacji jest niepełny, niekompletny, a często opóźniony.
- D.** Zmiany planów i celów często nie są komunikowane wszystkim osobom, które powinny o nich wiedzieć.
- E.** Menedżer jest przeciążony nadmiarem zadań do wykonania.
- F.** Menedżer często zmienia decyzje pracowników.
- G.** Menedżer czasami ingeruje w zadanie nie informując o tym osoby, której to zadanie delegował.
- H.** Menedżer często bierze pracę do domu, a niekiedy zmienia termin swojego urlopu z powodu obciążenia pracą.
- I.** Menedżer jest zazwyczaj zbyt zajęty, aby porozmawiać z pracownikami.
- J.** Menedżer zazwyczaj nie ma czasu, aby odwiedzać wszystkie działy firmy.
- K.** Menedżer wymaga, aby wszystkie lub większość decyzji była z nim konsultowana.
- L.** Niektóre osoby w zespole są znacznie bardziej zajęte niż inne.
- M.** Pracownicy są niepewni zakresu swoich kompetencji.
- N.** Pracownikom deleguje się zadania, jednakże nie mogą sobie z nimi poradzić bez dodatkowego szkolenia.
- O.** Pracownicy nigdy nie są w pełni gotowi (posiadają wystarczające kompetencje) do awansu.
- P.** Utalentowani pracownicy zazwyczaj nudzą w pracy.
- Q.** Pracownicy często proszą o przeniesienie do innego działu.



7. Bariery, które utrudniają delegowanie

ĆWICZENIE: Określ bariery delegowania w twojej pracy
Zazwyczaj nie deleguję zadań, ponieważ:

MOJE WŁASNE BARIERY:

- A.** Nie mam czasu na dokładne wyjaśnianie pracownikowi, jak ma wykonać dane zadanie (Będzie szybciej jak sam to zrobię).
- B.** Nie mam dość czasu, aby uczyć pracowników umiejętności koniecznych do wykonania zadania (Będzie szybciej jak sam to zrobię).
- C.** Jestem przekonany lub obawiam się, że może zostać popełniony błąd. (Jeżeli chcesz, aby coś było zrobione dobrze, zrób to sam!).
- D.** Boję się utracić kontrolę (Lepiej nie oddawać za dużo władzy, bo można stracić kontrolę).
- E.** Nie mam mechanizmów monitorujących, które sygnalizują ewentualne zagrożenia związane z delegowaniem zadań.
- F.** Obawiam się, że zasługi za wykonanie zadania przypadną innym, a nie mnie.
- G.** Nie chcę delegować zadań, które sam lubię wykonywać.
- H.** Lubię, aby zadania były realizowane perfekcyjnie; sam zrobię to najlepiej.
- I.** Obawiam się, że stanę się niepotrzebny, jeżeli inni będą wykonywali moje zadania.
- J.** Obawiam się, że delegując dużo zadań, zostanę posądzony o lenistwo.
- K.** Nie lubię –delegowania; to w gruncie rzeczy rozkazywanie innym.
- L.** Obawiam się, że źle wypadnę na tle innych pracowników, którzy wykonają dane zadanie lepiej niż ja.
- M.** Nie ufam swoim pracownikom i nie chcę ryzykować polegając na nich.
- N.** Obawiam się, że będą za dużo wiedzieć o firmie i być może zaczną coś kombinować.
- O.** Obawiam się, że nie mają wystarczająco dużo umiejętności, aby sobie poradzić.
- P.** Nie jestem nawykły do delegowania, ponieważ moi przełożeni też nie delegują.

BARIERY MOICH PRACOWNIKÓW

- A.** Moi pracownicy uważają, że mają zbyt mało doświadczenia i niewystarczające kompetencje.
- B.** Moi pracownicy uważają, że są przeciążeni pracą.
- C.** Moi pracownicy nie chcą brać na siebie odpowiedzialności.

D. Moi pracownicy obawiają się krytyki i ryzyka porażki.

BARIERY FIRMOWE

A. Zarząd oczekuje, abym wykonywał ważne zadania osobiście.

B. Mamy zbyt mało personelu, aby delegować zadania.

C. Większość decyzji w firmie podejmowana jest w warunkach pośpiechu, nieprzewidzianych sytuacji kryzysowych, itp., co praktycznie uniemożliwia efektywne delegowanie.

8. Delegowanie przez coaching

Coaching jest metodą pracy menedżerskiej polegającej na wyzwoleniu pełnego potencjału naszych współpracowników poprzez umiejętne prowadzenie spotkań i rozmów. W konsekwencji prowadzi do realizacji zasad i filozofii zarządzania partycypacyjnego. To narzędzie odwołujące się do najwyższych poziomów delegowania – piątego i szóstego. Jest to pewna filozofia zarządzania, a zarazem praktyczne narzędzie zwiększające skuteczność menedżera w dobie szybkich zmian, nadmiaru informacji i geometrycznego przyrostu nowych zadań.

Czym jest coaching? Najpopularniejsze definicje:

- ✓ *Coaching* to trwająca przez określony czas relacja między *coachem* a klientem, która pomaga klientowi osiągać nadzwyczajne wyniki w swoim życiu, karierze, biznesie lub organizacji. Poprzez coaching klient pogłębia swój proces uczenia się, poprawia swoje osiągnięcia i podnosi jakość swojego życia”.

ICF (Międzynarodowa Federacja Coachów)

- ✓ Coaching to odblokowanie potencjału danej osoby w celu maksymalizacji dokonań i efektywności działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż samą nauką.

J. Whitmore – Coaching for Performance

- ✓ Coaching jest przemyślanym procesem bazującym na cyklu odpowiednio prowadzonych rozmów z osobą, która przechodzi coaching, w celu stworzenia dla niej warunków do indywidualnego rozwoju, świadomych działań nastawionych na określone rezultaty i trwałych zmian w pożądanym kierunku.

Ken Blanchard

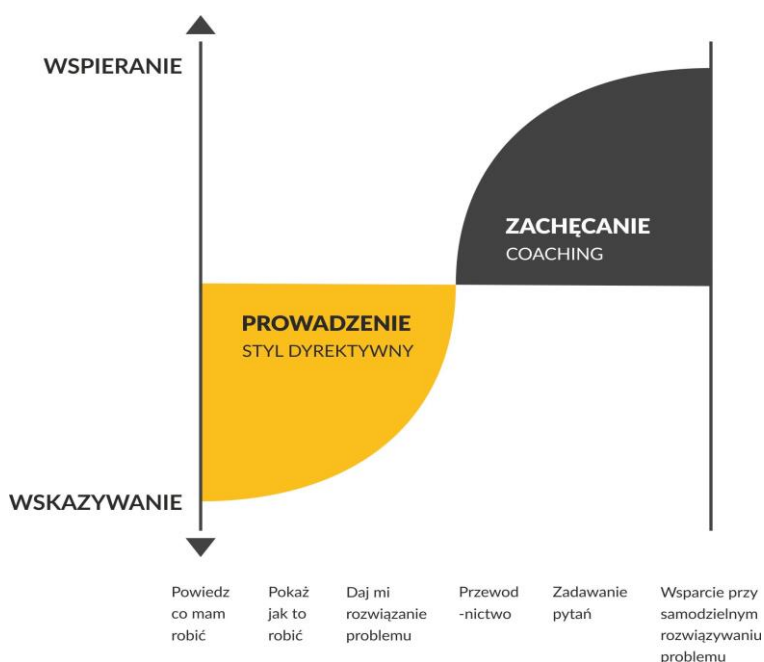


9. Kierowanie a coaching

Sukces menedżera zależy od efektywności pracy jego ludzi, a nie od jego własnej pracy. Umiejętne uruchomienie i wykorzystanie potencjału tkwiącego w naszych współpracownikach daje nam szansę na skuteczną realizację zadań i efektywną pracę. Próby decydowania o wszystkim i totalnej kontroli każdej decyzji kończą się zawsze tak samo: pozostajemy samotni na placu boju, mając gorzkie poczucie, że ludzie się nie angażują i im nie zależy. To odwieczny dylemat większości prezesów i właścicieli firm.

Taki stan rodzi frustrację obu stron (zarządzającego i zarządzanych), a w konsekwencji brak efektywności i demotywację zespołu. Coaching zmienia perspektywę myślenia o procesie znajdowania rozwiązań, podejmowania decyzji i realizacji zadań. Menedżerowie traktują swoich podopiecznych jak partnerów w rozwiązywaniu problemów i realizacji pojawiających się wyzwań i zadań.

Przedstawiony poniżej model prowadzenia spotkań i rozmów zmienia relacje między menedżerem a jego podopiecznym. Z kierownika menedżer staje się liderem/przewodnikiem uznającym wiedzę i kompetencje swojego współpracownika za w pełni adekwatne do podejmowania i prezentowania decyzji. Kluczem do efektywnego przywództwa w biznesie jest zrozumienie dwóch aspektów motywacji podopiecznych: zaangażowania i wykorzystania kompetencji.



Coaching nie jest złotym środkiem na każdą relację menedżerską. W praktyce skuteczność to umiejętne zastosowanie odpowiednich stylów zarządzania (zob. zarządzanie sytuacyjne Blancharda) w zależności od fazy rozwoju, w jakiej znajduje się podopieczny i cały zespół. W dalszej części podręcznika przedstawiamy zasadnicze elementy modelu GROW opisującego w sposób praktyczny strukturę prowadzenia spotkań i rozmów.