

6 POZIOMÓW DELEGOWANIA – PROSTE I SKUTECZNE NARZĘDZIE NOWOCZESNEGO MENEDŻERA

SKUTECZNE DELEGOWANIE OBOWIĄZKÓW

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”, odpowiedziałaby większość. Wielokrotnie w czasie mojej pracy konsultingowej czy szkoleniowej miałem okazję (i cel) tę tematykę poruszyć. Jakże są moje obserwacje?



Najważniejszym celem delegowania obowiązków jest dążenie do jak najlepszego, skutecznego i wydajnego wykorzystania potencjału ludzkiego.



Autor artykułu

Krzysztof Sarnecki

jest zawodowym negocjatorem, współzałożycielem, Leading Partner i członkiem zarządu Quest Change Managers – konsultantem strategicznym, ekspertem w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agentem zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm.

Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago.

www.questcm.pl



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? Jakiego celu starasz się osiągnąć, delegując? Jakiego znasz sposoby, formy, odmiany delegowania? Te pytania sprawiają kłopot większości polskich menedżerów. Takie są moje obserwacje z lat 2006–2012. 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.

Trzy cele delegowania

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 licz-

by celów niż samo wykonanie konkretnego zadania. Są jeszcze trzy inne cele – i co ciekawe – każdy nie mniej ważny niż ten już wymieniony. Osoba czytająca ten tekst może w tym momencie zrobić sobie test – więc jakie one są?

Wynikają one z faktu, iż menedżer ma szerszą odpowiedzialność niż tylko za realizację 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 na pozytywny rozwój sytuacji w kierunku utrzymywania wysokiej konkurencyjności. Jest to możliwe tylko dzięki dbaniu o rozwój organizacji, a co za tym idzie członków jej 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 innymi dzięki DELEGOWANIU ZADAŃ W ODPOWIEDNIM CZASIE I ODPOWIEDNIM OSOBOM w taki sposób, aby ten rozkład pozwolił na najbardziej optymalne rozłożenie sił w czasie – dzięki temu na maksymalne efekty. Przykładowo, delegowanie przekazania dokumentów w drugim końcu miasta pracownikowi

poruszającemu się transportem miejskim w momencie, gdy inny pracownik jedzie w pobliże miejsca ich dostarczenia własnym samochodem jeszcze w tym 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 ponosi zasadniczą odpowiedzialność za dbanie o utrzymanie motywacji podopiecznego na jak najwyższym poziomie. Delegowanie jest świetnym narzędziem do realizacji tego celu. Tu należy zaznaczyć dwa odrębne aspekty. Jeden to kwestia oczekiwań, czy jak zauważył Maslow, „potrzeb człowieka”. Każdy z nas, wśród gamy potrzeb, ma potrzebę bycia zaakceptowanym, 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 „spychanie” byle jakich zadań na niego oraz brak docenienia i możliwości rozwoju poprzez mierzenie się z ambitnymi wyzwaniami.

Oczywiście kluczowym jest „JAK” te zadania są delegowane. Już forma przekazania zadań może być sama w sobie demotywiąca. 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-tej” – to jego motywacja do działania w większości przypadków zleci 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.

Reasumując – delegujemy z czterech powodów – mając 4 cele:

- a. wykonanie zadań,
- b. optymalizacja wykorzystania potencjału firmy – ZARZĄDZANIE CZASEM,
- c. rozwijanie podopiecznych,
- d. motywowanie i utrzymywanie motywacji podopiecznych.

Sposoby delegowania

Kiedy zdefiniowaliśmy, czemu służy delegowanie, przyszedł czas na kwestię SPOSOBU DELEGOWANIA, co przekłada się na warianty delegowania nazywane w nomenklaturze biznesowej POZIOMAMI delegowania. Dlaczego poziomy? Otóż realizacja celów, rozwijanie i motywowanie pracownika – wymaga różnicowania delegowania w zależności od zestawienia dwóch kwestii: poziomu trudności zadania i teraźniejszych możliwości osoby, której zadanie chcemy powierzyć. Stąd wynika hierarchia sposobów delegowania – opracowana w formie 6-ciu POZIOMÓW DELEGOWANIA.

POZIOMY 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 co do „obserwowanego tematu”, ale – ponieważ menedżer opiera się między innym na obserwacjach pracownika, polega na jego informacjach – podopieczny już bierze udział w PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI. Kolokwialnie rzecz ujmując, menedżer wykazuje ZAUFANIE do podopiecznego na poziomie zebrania informacji. Mimo iż 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 z faktu: „Menedżer mi zaufał – pierwszy raz mnie poprosił o sprawdzenie maszyny – dawniej zawsze sam to robił albo wysłał 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, co sugerujesz?”

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 z faktu: „Szef mnie pyta o opinię, o sugestie rozwiązań. Wczoraj pytał tylko o wynik mojej obserwacji (rola odtwórcza), dzisiaj zaufał, że jestem w stanie także kreować rozwiązania.”

Przykład: przełożony prosi podopiecznego o zorientowanie się, jak wygląda obecny stan realizacji projektu oraz prosi o przygotowanie sugestii po dokonaniu przeglądu sytuacji – co należy robić 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”.



Effective delegation

Most managers while asked about the importance of DELEGATION will quickly say that it is their key operational tool without the doubt. Every manager delegates. It's obvious. Then comes a second question: How do you do it? At this moment THE PROBLEM EMERGES. What do you mean HOW? I just do it! Well, this reaction shows a common managerial weakness – lack of knowledge in this important area. This is why it is crucial to learn a simple, easy to implement tool: 6 LEVELS OF DELEGATION.

DELEGOWANIE SŁUŻY REALIZACJI WIĘKSZEJ LICZBY CELÓW NIŻ SAMO WYKONANIE KONKRETNIEGO ZADANIA.

DELEGOWANIE TO RODZAJ DZIAŁANIA I ZACHOWANIA MENEDŻERA, SŁUŻĄCY ŚWIADOMEJ DYSTRYBUCJI ZADAŃ DO WYKONANIA CZŁONKOM SWOJEGO ZESPOŁU.

POZIOM III - zebranie informacji wraz z menedżerem, zastanowienie się nad tym, co zrobić oraz podjęcie decyzji w czasie wspólnej rozmowy

„Proszę, zorientuj się, jaka jest sytuacja na froncie robót. Przyjdź do mnie potem, usiądźmy 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 tym razem będzie brał udział w samym PODEJMOWANIU DECYZJI!

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

Poziom trzeci delegowania jest BARDZO SZCZEGÓLNY. JEST TO NAJWAŻNIEJSZY, KLUCZOWY POZIOM DELEGOWANIA W CELU ROZWIJANIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW.

Niestety, jest to poziom najrzadziej stosowany! Dlaczego? Są trzy zasadnicze powody:

- ten poziom wymaga dużego zaangażowania czasowego menedżera.
- „przeprowadzenie” tego poziomu wymaga sporych kompetencji od menedżera (szczególnie umiejętności coachingowych).

- menedżerowie w Polsce po prostu nie są świadomi ważności tej odmiany delegowania.
- Z czego wynika „ważność” delegowania na III-cim poziomie? Proces, w którym menedżer siada z pracownikiem przy jednym stole i rozmawiają na temat dalszych działań jest doskonałą okazją, aby:
 - poznać dobrze aktualne kompetencje podopiecznego oraz jego sposób myślenia,
 - rozpoznać poziom jego motywacji i sposób, w jaki postrzega firmę i miejsce pracy,
 - uzupełnić, rozwinąć wiedzę i umiejętności podopiecznego,
 - zrobić to w sposób motywujący dzięki zastosowaniu coachingu, czyli metody rozwijania podopiecznego poprzez naprowadzenie go pytaniami tak, aby sam wyciągnął wnioski i budował rozwiązania.

Istotne jest, aby w czasie wspólnego omawiania tematu i zastanawiania się nad rozwiązaniami, menedżer nie odbierał inicjatywy podopiecznemu, aby nie dominował procesu przemyśleń. Jeżeli to robi, podopieczny będzie czuł się źle, gdyż zda sobie sprawę z faktu, iż menedżer tak naprawdę go nie słucha i nie liczy się z jego opinią czy uwagami, nie traktuje go, jako partnera. UWAGA! Jeżeli tak by się działo, to ta sytuacja nie pozwoli na zakwalifikowanie jej jako III POZIOMU DELEGOWANIA!!!

Menedżer nie jest w stanie zarządzać zadaniami i osiągać swoich celów bez delegowania zadań podopiecznym



KILKA POWODÓW, DLA KTÓRYCH MENEDŻEROWIE NIE DELEGUJĄ UPRAWNIEN W STOPNIU, W JAKIM POWINNI:

1. Przekonanie lub obawa, że zostanie popełniony błąd. Zachowanie typu: „Jeżeli chcesz, żeby praca została wykonana jak należy, zrób ją sam.”
2. Brak zaufania do pracowników niższych szczebli.
3. Brak pewności siebie.
4. Obawa przed tym, że zostanie się nazwanym leniwym.
5. Niesprecyzowane określenie pracy.
6. Obawa przed rywalizacją ze strony pracowników niższych szczebli.
7. Niechęć do podejmowania ryzyka związanego z tym, że trzeba polegać na innych.
8. Brak kontroli, która wcześniej ostrzega przed problemami związanymi z przekazywanymi obowiązkami.
9. Słabe przykłady ze strony szefów, którzy nie delegują uprawnień

Te punkty są dla wielu „zmarą codzienności menedżerskiej”. Korzystając z SZEŚCIU POZIOMÓW DELEGOWANIA można się tej zmary pozbyć... POWODZENIA!!!

Warto zaznaczyć, iż menedżer powinien uświadomić sobie – zanim usiądzie z podopiecznym do stołu – czemu ma służyć ten proces. Powinien nastawić się na hasło „cierpliwość” 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 on starać się, aby pracownik czuł się partnerem w decydowaniu – w jak największym stopniu.

POZIOM IV – zebranie informacji i przygotowanie całościowej propozycji działania zaradczego – do zatwierdzenia przez przełożonego, zanim zostanie wprowadzone 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 pracownikom na poziomie podświadomym, iż wierzy, że jest on już gotowy do samodzielnego podejmowania decyzji o działaniach zaradczych. Jednak – dla bezpieczeństwa – jeszcze niech zostanie to sprawdzone! UWAGA!!! CZWARTY poziom delegowania MUSI BYĆ STOSOWANY WSZĘDZIE TAM, gdzie występuje przepis wymagający zatwierdzenia planu działań przez osobę do tego upoważnioną. Przykład: doświadczony elektryk zakłada instalację, ale nie ma UPRAWNIEN NA ODBIÓR PRAC – 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 oraz samodzielne wdrożenie go w życie z prośbą o raport po wykonaniu lub o innego rodzaju „feedback”.

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

Tu sprawa jest prosta. Menedżer przekazuje zadanie osobie, po której spodziewa się samodzielności decydowania. Jedyną kwestią pozostaje tylko chęć zapoznania się ze sposobem przeprowadzenia zadania i z efektami.

Doświadczony menedżer wykorzystuje ten poziom do korygowania negatywnych przyzwyczajeń podopiecznego, do uzupełnienia wciąż istniejących luk w wiedzy. Oczywiście jest, iż prośba o feedback (informację zwrotną) 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 menedżer chce zminimalizować ryzyko błędu.

Piąty poziom delegowania to sytuacja, w której podopieczny SAM DECYDUJE O CAŁOŚCI ZADANIA – i jest to chyba jego główna charakterystyka. POZIOM VI – zebranie informacji, przygotowanie planu działania i samodzielne wdrożenie go w życie (bez wymagania 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.

Droga przez szczeble kompetencyjne

Poziomy delegowania nie są przypisane do osób, ale do ich możliwości i kompetencji w danym obszarze. Dlatego normalną jest sytuacja, gdy ten sam pracownik otrzymuje dwa zadania do wykonania – pierwsze na poziomie VI-tym, a drugie na I-szym.

Poziomy delegowania to narzędzie menedżerskie, dzięki któremu można bezpiecznie, w sposób zrównoważony, kontrolowany i systemowy przeprowadzać podopiecznego przez szczeble kompetencyjne i szczeble rozwoju w danym temacie. Narzędzie to jest w gruncie rzeczy bardzo proste w użyciu. Z moich wieloletnich obserwacji i doświadczeń, w tym też w Polsce, wynika, iż jest ono jednym z najchętniej wdrażanych przez menedżerów. Z czego to się bierze? JEST BARDZO SKUTECZNE.

Krzysztof Sarnecki

Rezultatem umiętnego delegowania obowiązków jest to, że menedżer ma czas, żeby przy kawie planować strategię rozwoju firmy.

