System Szefa.

FRAGMENT PORADNIKA SZEFA

M08

M08. Delegowanie rezultatu i autonomia

Delegowanie nie polega na wypowiedzeniu zdania „od dziś jesteś za to odpowiedzialny”. Odpowiedzialność działa dopiero wtedy, gdy druga osoba rozumie rezultat, ma potrzebne środki, może podejmować określone decyzje i prowadzi realny cykl bez przejęcia go przez szefa.

Najczęstszy błąd przebiega tak: właściciel oddaje zadanie, pracownik wraca z pytaniem, właściciel odpowiada, następnie poprawia rezultat i dochodzi do wniosku, że zespół nie jest samodzielny. Firma ćwiczy wtedy nie autonomię, lecz szybkie odzyskiwanie odpowiedzi od właściciela.

Wybierz odpowiedni fragment pracy

Nie zaczynaj od najbardziej ryzykownej decyzji ani od drobiazgu, który nie daje żadnego pola do działania. Dobry pierwszy zakres:

- ma rozpoznawalny rezultat;
- powtarza się wystarczająco często, aby zobaczyć kolejne wykonanie;
- mieści się w kompetencjach osoby lub realistycznym planie rozwoju;
- ma ograniczone skutki błędu;
- pozwala szefowi sprawdzić rezultat bez robienia pracy za osobę.

Jeżeli delegujesz nową rolę, wróć do M04. Jeżeli problem leży między rolami, użyj M02 i M09. Delegowanie nie może być uniwersalną odpowiedzią na każdą zależność od właściciela.

Ustal właściwy poziom samodzielności

Nie każda praca powinna kończyć się pełnym prawem do decyzji. Poziom dobierasz do ryzyka, kompetencji, doświadczenia w konkretnej sytuacji i wymagań formalnych.

Możliwe układy:

- wykonaj według ustalonego sposobu i zgłoś wynik;
- zbierz informacje i przygotuj warianty;
- przygotuj rekomendację, a decyzję podejmuje przełożony;
- zdecyduj i poinformuj przed wykonaniem;
- zdecyduj, wykonaj i poinformuj w uzgodnionym rytmie;
- prowadź cały wynik w określonych granicach.

To nie jest drabina, po której każdy musi dojść na samą górę. Wysokie ryzyko, BHP, zobowiązania finansowe, dane albo obowiązki ustawowe mogą na stałe wymagać konsultacji lub zatwierdzenia.

Rozmowa przekazująca ma sześć tematów

1. **Rezultat.** Co ma powstać i dla kogo.
2. **Granice.** Czego zakres nie obejmuje i jakie są limity.
3. **Zasoby.** Czas, dane, narzędzia, ludzie i dostęp.
4. **Samodzielność.** Jakie decyzje należą do osoby, a jakie wymagają konsultacji.
5. **Kontrola.** Kiedy sprawdzacie postęp i na czym będzie polegał przegląd.
6. **Eskalacja.** Jakie sygnały wymagają wcześniejszego powrotu, bezpieczeństwa lub dodatkowej pomocy.

Poproś osobę o odtworzenie ustalenia własnymi słowami i wskazanie pierwszego ruchu. Nie jest to test pamięci. Ujawnia rozbieżności, zanim zamienią się w opóźnienie.

Kontrola bez mikrozarządzania

Kontrola ma być dopasowana do punktów ryzyka, nie do niepokoju właściciela. Na początku może być częstsza. Po dowodach gotowości maleje. Codzienne dopytywanie o każdy krok może ograniczać uzgodnioną przestrzeń decyzji; częstotliwość kontroli dobierz do ryzyka, gotowości i cyklu pracy.

Przegląd powinien zaczynać się od rezultatu i odstępstw. Pytaj:

- co jest gotowe;
- co może zagrozić wynikowi;
- jaką decyzję osoba już podjęła;
- czego potrzebuje od Ciebie;
- czego nauczyła się po ostatnim wykonaniu.

Nie odpowiadaj automatycznie na pytanie „co mam zrobić?”. Jeżeli sytuacja jest w mandacie osoby, poproś o ocenę wariantów i wybór. Jeżeli mandat był źle ustawiony, popraw go jawnie. Nie udawaj coachingu w sytuacji zagrożenia albo braku koniecznej wiedzy.

Rejestr przejęć właściciela

Za każdym razem, gdy właściciel odbiera delegowaną pracę, zapisz powód:

- bezpieczeństwo lub pilny wyjątek;
- brak kompetencji ujawniony w realnej pracy;
- brak zasobów lub danych;
- niejasny zakres;
- niedotrzymane ustalenie;
- niecierpliwość lub preferencja właściciela;
- zmiana priorytetu firmy.

Po kilku tygodniach zobaczysz, czy problem dotyczy osoby, projektu delegowania czy zachowania właściciela. Rejestr nie służy do liczenia win. Służy do naprawy powtarzalnego mechanizmu.

Przykład: grafik w gastronomii

Właściciel oddaje kierowniczce układanie grafiku, ale zatwierdza każdą zmianę. Pracownicy nadal piszą bezpośrednio do niego. Nowe przekazanie określa rezultat: obsada zgodna z zapotrzebowaniem i ustalonymi warunkami, publikowana w terminie. Kierowniczka rozstrzyga typowe zamiany i informuje w tygodniowym przeglądzie. Brak obsady oraz kwestie wykraczające poza jej mandat trafiają wcześniej z dwoma wariantami.

Właściciel przestaje odpowiadać bocznym kanałem. Wyjątkiem są sprawy bezpieczeństwa, formalne zgłoszenia i sytuacje, dla których celowo pozostawiono inną drogę.

Przykład: zakup części w warsztacie

Technik dostaje pełne prawo do zakupu wszystkich części i po jednym drogim błędzie traci je całkowicie. Firma wraca do zakresu adekwatnego do ryzyka: zatwierdzeni dostawcy, limit dla typowego zlecenia, informacja o zakupie i obowiązkowa konsultacja przy wyjątku. Po czterech poprawnych cyklach limit może zostać ponownie oceniony.

Moduł M08 jest zakończony, gdy

- delegowany jest rezultat, nie luźna lista czynności;
- osoba ma zasoby oraz jawny poziom samodzielności;
- kontrola jest zaplanowana i maleje po dowodach gotowości;
- wyjątki mają drogę eskalacji;
- właściciel potrafi wyjaśnić własne przejęcia i nie robi ich po cichu;
- następny cykl odbywa się bez wykonywania pracy za osobę.

O tym fragmencie

To jeden z 23 modułów Poradnika Szefa. Tekst jest taki sam jak w pełnym Poradniku, w tym samym składzie.

Pełny Poradnik Szefa to 118 stron, 20 arkuszy do własnych ustaleń, 22 przykłady krok po kroku, START TUTAJ i mapa 30 sytuacji. Jedna płatność dla jednej firmy, bez abonamentu, 14 dni na zwrot bez pytań.

Zamówienie: www.systemszefa.pl