

Delegowanie – najważniejsze zasady w skrócie

Zacznij od ustalenia, po co delegujesz: by odciążyć własny czas, by kogoś zmotywować np. ciekawym zadaniem, by stworzyć w zespole zastępowalność (kilka osób potrafi robić to samo) albo kogoś szkolić...?

Istnieją 4 poziomy delegowania

Poziom A – mikrozarządzanie (niepolecane poza sytuacjami przyuczania)

- Delegujesz tylko zebranie danych
- Sam jako szef analizujesz dane
- Określasz plan działań i delegujesz czynności do realizacji
- Oczekujesz raportowania w określonych terminach/momentach
- Jako szef bierzesz za wszystko odpowiedzialność

Poziom B (konsultacyjny)

- Delegujesz zebranie danych i zaproponowanie rozwiązania
- Analizujesz pomysły podwładnego
- Delegujesz realizację planu – kombinacji pomysłów podwładnego i twoich
- Określasz kamienie milowe, po których oczekujesz raportu
- Pracownik odpowiada za podejmowane czynności – Ty za finalny rezultat pracy

Poziom C (delegowanie celu i pozostawienie swobody w doborze metod)

- Delegujesz realizację celu i oczekujesz raportu na koniec lub w sytuacjach problemowych
- Określasz kamienie milowe, po których oczekujesz raportu
- Pracownik odpowiada za podejmowane czynności i za finalny rezultat pracy

Poziom D – oddelegowanie samodzielności w danej dziedzinie czy roli

- Delegujesz odpowiedzialność za funkcję, zespół, proces itp.
- Określasz oczekiwane wyniki
- Delegujesz pełnię władzy operacyjnej. Oczekujesz informacji o poważniejszych anomaliach i okresowo o wynikach.
- Podwładny odpowiada za cały delegowany mu zakres/dziedzinę/proces itp.

Ważne pytania samokontroli w procesie delegowania:

- Czy przewidziałem blokady psychiczne / emocjonalne lub obawy, które będą ograniczać pracownika?
- Czy wiem, kiedy chcę i mogę poinformować pracownika o nowym zadaniu (np. nie przed stresującym spotkaniem lub w trakcie pilnej pracy)
- Czy wiem, jakie efekty delegowania uzyskam od razu, a jakie w dłuższej perspektywie?
- Czy wziąłem pod uwagę, jakie umiejętności miękkie lub predyspozycje osobowościowe są potrzebne do pracy, którą chcę delegować?
- Czy przewidziałem, o co poprosi pracownik w zamian za swoją zgodę na przejęcie zadania (informacje, wsparcie, premia...)? Jak na to zareaguję?
- Czy wiem, jakie motywacje lub aspiracje mają osoby, które rozważam do tego zadania?
- Czy konfrontuję pomysły lub decyzje pracownika z pytaniem „jak ja sam bym postąpił na jego miejscu” (to źle) czy też z pytaniem „jak to rozwiązanie/pomysł przybliży nas do naszego celu” (to dobrze)?
- Czy zdefiniowałem granice, których nie należy przekraczać - obszary / problemy lub decyzje, których wybrany pracownik nie powinien dotykać?
- Czy pracownik wie, jak należy przyjmować feedback?

- Gdy pracownik zgłasza problem „nie wiem...” lub pyta „jak to robimy” - czy oferuję natychmiast swoje pomysły, porady lub podejmuję decyzje (nie powinno się tego robić - najpierw niech pracownik zaproponuje coś od siebie)?
- Czy przewidziałem dla pracownika więcej czasu na delegowane zadanie, niż ja sam bym na nie potrzebował?
- Czy rozważałem zdelegowanie tego zadania mniej wykwalifikowanej osobie, aby zaoszczędzić czas bardziej kompetentnych fachowców – zachować ich moce przerobowe na ważniejsze zajęcia lub bardziej krytyczne sytuacje?
- Czy przemyślałem inne opcje: zautomatyzowanie zadania, zrezygnowanie z niego, podzlecenie na zewnątrz itp.?
- Jeśli coś poszło nie tak - czy wiem nie tylko, co poszło dobrze a co źle, ale także sprawdziłem: dlaczego uzyskano takie efekty?

Rozmowa delegująca ma kilka ważnych kryteriów sukcesu:

- Czy cel spotkania był wyjaśniony? Czy szef przedstawił swoje intencje?
- Czy przedstawiono sens, kontekst sytuacyjny, szerszy wymiar i znaczenie delegowanego zadania?
- Czy pracownik zrozumiał, co będzie mu delegowane? Czy było to jednoznaczne i nie pozostawiało możliwości interpretowania tego „po swojemu”?
- Czy zadanie zdelegowano w sposób motywujący?
- Czy szef odniósł się konstruktywnie do obaw lub niechęci pracownika?
- Czy pracownik miał szansę odnieść się do tematu, zadać pytania, przedstawić swoje oczekiwania?
- Czy szef zachęcał go do zadawania pytań albo zgłaszania pomysłów?
- Czy rozmowa skończyła się akceptacją ustaleń i jasną decyzją: co dalej?

Zadania zbyt trudne lub złożone dla jednej osoby możesz podzielić na kawałki (kroki, dziedziny) i każdy zdelegować innej osobie. Nim to zrobisz, przemyśl jednak:

- Jak lepiej wystandaryzować każdy etap (opisać kroki, mierniki rezultatu...)
- Co można uprościć, odchudzić, zoptymalizować?
- Co można zautomatyzować lub onarzędziować?
- Czy istnieje tu pole do inicjatywy pracownika: co może zrobić po swojemu?
- Ryzykowne, krytyczne, trudne fragmenty, których nie delegujesz - na razie
- Komu to delegować (różne etapy można różnym osobom)
- Jak wykorzystać Twoją rolę przy tym zadaniu do coachowania lub mentorowania zespołu
- Działania wspierające - jakie są potrzebne? (np. szkolenie, rezerwa czasu na próbne wykonania, plan B w razie błędu...)