

Případová studie delegování 1

Manažer logistiky potřebuje získat více času a energie na řešení odpovědností za distribuci, dodavatelské vztahy, vnitřní audit, centralizaci logistiky a nastavování procesů napříč firmou. Proto se rozhodl delegovat část svých méně důležitých odpovědností na své podřízené a část na nově založené oddělení lidských zdrojů. Konkrétně chce předat odpovědnost za vedení recepce, která kumuluje mnoho funkcí z důvodu, že firma se teprve nyní organizačně strukturuje a rozrůstá. Recepce řeší nejen kontakt se zákazníky, organizaci času a podpůrných aktivit kanceláře, ale připravuje také podklady pro mzdy. Proto chce manažer logistiky převést recepci do kompetence nové kolegyně – personální manažerky. Když tuto svou představu manažer logistiky sdělil kolegyni, jeho návrh odmítla s tím, že recepce vzhledem k náplni práce musí patřit pod logistiku. Manažer je ve firmě tři roky a očekával, že nová kolegyně bude vstřícnější, proto došlo mezi nimi na dohady o tom, které dílčí činnosti recepce spadají pod personální oddělení a které pod logistiku.

Po neúspěšném přesvědčování personální manažerky si manažer uvědomil, že pokud nezíská podporu u většiny vedení společnosti a hlavně u generálního ředitele, bude jeho delegování závislé pouze na dobré vůli kolegyně z personálního. Uvědomil si, že pokud bude jednat osobně a bude chtít delegovat na „osobu“, nikoli na „oddělení“, pak jeho úspěch bude nejistý. Rozhodl se tedy promluvit s kolegy z vedení firmy a postupně si individuálně vyjednat jejich podporu s tím, aby rozhodnutím top management byly potvrzeny konkrétní odpovědnosti, které musí realizovat personální úsek, samozřejmě včetně odpovědnosti za chod recepce. V případě úspěchu a potvrzení nového popisu odpovědnosti chce manažer zajít za personální manažerkou a domluvit si postup a proces předávání delegované odpovědnosti s doporučeními a sděleními vlastních zkušeností s vedením recepce. Pokusí se také manažerku pozitivně motivovat tím, že ona tímto navýšením odpovědností rovněž navyšuje své pravomoci, a získává tím vlivnější pozici ve firmě. Rozhodně se bude snažit, aby si celou věc kolegyně neinterpretovala jako svou osobní prohru, ale aby řešení bylo oboustranně chápáno jako win-win, i kdy subjektivně může mít personální vedoucí pocit, že prohrála. Ovšem vzhledem k její reálné mocenské pozici ve firmě by se rozhodně o prohru nejednalo, spíše o zdravý adaptační mechanismus, který posílí pocit vstřícnosti a ochoty spolupracovat.

Jak hodnotíte postup manažera? Zkuste navrhnout jiný postup řešení situace

Případová studie delegování 2 – Milí podřízení, na delegování zapomeňte!

Padesáti tří letý ředitel divize velké stavení společnosti svolal poradou k řešení nových developerských projektů. Sám nejprve sdělil své návrhy, a pak otevřel diskusi, ve které vyzval deset přítomných kolegů k hledání dalších nápadů a možných řešení. Diskuse byla plodná, nakonec se účastníci po dvou hodinách shodli na třech návrzích. Na závěr porady si vzal slovo pan ředitel a zhodnotil: „Petře, tvůj návrh je nereálný z těchto a těchto důvodů, Josefe, tvůj návrh je příliš drahý, to si teď nemůžeme dovolit, a tvůj návrh, Karle, to je čirá utopie. Uděláme to tak, jak jsem řekl na začátku porady.“ V jednací místnosti to zahučelo, ale jen jeden nový kolega vedl ruku a zeptal se, proč tady tedy ty dvě hodiny všichni diskutovali, když už byl šéf předem rozhodnutý? Ředitel se vítězoslavně pousmál a pravil: „Vyšší bere!“ a tímto argumentem ukončil další diskusi. Kolega, který ve firmě podával výpověď, pak popsal chování svého nadřízeného následovně: „Má vždy ‘pantent na rozum’, nikdo opravdu schopný pod ním dlouho nevydrží, zůstávají jen neschopní úředníci a patolízalové, chová se arogantně i k ženám, je povýšený, zachutnala mu moc. Své oponenty už ‘zlikvidoval’ a v top managementu má takřka neomezenou moc, cítí se být, a do značné míry i je, nenahraditelným. Má politické styky a ambice. Jsem rád, že už pod ním nebudu pracovat.“

Jak byste reagovali na tento způsob chování svého nadřízeného?