

Ofsajdowe pułapki delegowania

Pokusa podzielenia się z podwładnymi odpowiedzialnością za wyniki jest szkodliwa dla biznesu. To główna przyczyna pułapki ofsajdowej, w której zarówno zarządzający, jak i menedżerowie średniego szczebla tracą realny wpływ na biznes. Delegowanie w najmniejszym stopniu nie powinno zwalniać z odpowiedzialności. Empowerment oznacza, że delegujący pozostaje odpowiedzialny za wyniki, a nawet za efektywność podwładnego.

Robert Reinfuss

Nowoczesne organizacje nie są i nie mogą być zarządzane dyrektywnie. Włączenie w proces zarządzania jak największej części kadry menedżerskiej, a także pracowników jest warunkiem ich konkurencyjności. W języku angielskim proces ten nazywa się empowerment. Zdolność organizacji do korzystania z rozproszonej inteligencji i decyzyjności będzie w coraz większym stopniu miała wpływ na jej sukces na rynku. Co do tego nie ma wątpliwości. Problem w tym, że firmy popełniają katastrofalne błędy przy wprowadzaniu tej idei w życie. W Polsce posługujemy się często pojęciem „delegowanie”, pod którym funkcjonuje wiele koncepcji i praktyk działających na szkodę firm i ich pracowników.

Delegowanie kojarzy się zarządzającym z przekazywaniem podwładnym formalnej odpowiedzialności za wyniki (KPI) i za decyzje związane z ich osiągnięciem. To błędna interpretacja idei empowermentu, szkodliwa dla firm i ich pracowników. Delegowanie, rozumiane jako przenoszenie odpowiedzialności „w dół”

organizacji, prowadzi – wbrew intencji zarządzających – do frustracji menedżerów, spadku ich motywacji, a co gorsza, do stopniowego pozbywania się wpływu na biznes przez samych zarządzających.

Na czym polegają podstawowe pułapki i złudzenia związane z delegowaniem?

Pułapka 1. Delegowanie bezradności

Delegowanie odpowiedzialności za wyniki u wielu podwładnych wzmaga poczucie bezradności i prowadzi do spadku zaangażowania i w konsekwencji wyników.

Menedżerowie średniego szczebla zazwyczaj akceptują, a nawet pragną brać odpowiedzialność za wyniki i zarządzane przez nich fragmenty biznesu. Mają często pomysł, jak usprawnić swój obszar. Aby zrealizować swoje ambitne zamierzenia, chcą mieć swobodę w dysponowaniu zasobami i czas. Z zadowoleniem przyjmują więc zarówno wydłużenie perspektywy

oceny (roczny okres rozliczeniowy), jak i ciedowanie na nich odpowiedzialności za decyzje. Niestety, o rozwoju organizacji i wzroście efektywności zazwyczaj decyduje się z uwzględnieniem szerszej perspektywy niż ta, którą oni reprezentują. Istotny rozwój przedsiębiorstwa odbywa się bowiem poprzez eliminację lub inwestycje w poszczególne funkcje firmy lub poprzez zmiany zasad współpracy między nimi. Usprawnienia mają sens dopiero po uwzględnieniu tej szerszej perspektywy i pod warunkiem wsparcia zarządzających. Dla menedżerów średniego szczebla ta szersza, strategiczna perspektywa jest często niedostępna lub wchodzi w bezpośredni konflikt z ich lokalnymi interesami.

Oto przykład. W oddziałach jednej z dużych polskich firm tworzyły się długie kolejki interesantów. Dyrektorzy oddziałów, chcąc temu zapobiec, podejmowali na własną rękę różne, często innowacyjne działania poprawiające sprawność obsługi. Poprosili o wsparcie zarząd. Po poważnych konsultacjach z zewnętrznym doradcą, zarząd – ku totalnemu zaskoczeniu dyrektorów – zamknął ponad 30 proc. najmniej rentownych oddziałów. Zarówno rentowność, wynik, jak i wartość firmy wyraźnie się poprawiły.

Jaki z tego wniosek? Delegowanie odpowiedzialności za wyniki i dawanie menedżerom swobody decyzyjnej nie ma sensu, gdy nie realizują oni wizji i strategii firmy. Pozornie racjonalna presja na menedżerów, nakierowana wprost na maksymalizację wyników, w rzeczywistości może szkodzić firmie. Menedżerowie, gdy zorientują się, że ich inicjatywy nie mają wsparcia i nie rozumieją lub nie akceptują szerszego kontekstu biznesowego, tracą motywację. Bezradność ogranicza ich zaangażowanie i negatywnie wpływa na wyniki. Delegowanie, paradoksalnie, wzmaga poczucie bezradności i braku realnego wpływu.

Pułapka 2. Efekt dryfującego biznesu

Popatrzmy teraz na problem z perspektywy zarządzających. Mechanizm delegowania odpowiedzialności za wyniki powoduje, że zarządzający pozbawiają siebie tej odpowiedzialności. Logika jest prosta: „skoro moi podwładni są

odpowiedzialni za wyniki, to trzeba dać im szansę się wykazać, trzeba dać im czas”. Zarządzający, zamiast angażować się w kreowanie i rozwój biznesu, pozostają w roli arbitrów. Biznes traci na tym znacznie bardziej niż na bezradności średniej kadry kierowniczej. Brak skutecznego zarządzania powoduje, że biznes zaczyna dryfować.

Pracując od wielu lat dla różnych firm, zaobserwowałem trzy podstawowe, szkodliwe dla biznesu przyczyny, dla których przełożeni decydują się delegować odpowiedzialność za wyniki.

1. Przełożeni często nie mają pomysłu, jak zrealizować ambitne cele. Precyzyjniej mówiąc, nie mają pomysłu, jak zmienić dotychczasowy sposób pracy tak, aby uzyskiwać znacznie lepsze efekty. Na szczęście dla nich podwładni wiedzą, co mają robić, a delegowanie odczuwają jako przyjemne wybawienie od codziennej obecności przełożonego. Ten rodzaj delegowania jest powszechny w organizacjach sprzedażowych.

2. Drugim częstym powodem delegowania jest presja korporacyjna. Jest moda na zarządzanie wynikami pracy, więc zarządzający oddają władzę i odpowiedzialność, pozbywając się tym samym nie tylko inicjatywy, ale i realnego wpływu na biznes. W efekcie raczej rośnie ich frustracja i pojawia się nastawienie: „macie swoje pięć minut! Na koniec i tak wam będę musiał powiedzieć, jak to ma być zrobione”. Zarządzający, zamiast brać odpowiedzialność za biznes i kreować jego rozwój, zajmują się dystrybucją celów, wskaźników i ustalaniem porzeczek. Na to ryzyko szczególnie narażone są firmy stosujące systemy zarządzania wynikami pracy (czasem nazywane MBO) i firmy sprzedażowe stosujące proste wolumenowe rozwiązania premiowe dla kadry menedżerskiej.

3. Trzeci powód popularności delegowania wynika z fałszywej wiary zarządzających i szefów HR w to, że powierzając podwładnym wyniki do zrealizowania, zmotywują ich do większej efektywności. Delegowanie odpowiedzialności jest postrzegane jako nowoczesne zarządzanie, często mylone z partycypacją menedżerów. Tymczasem średnia kadra menedżerska lepsze wyniki musi osiągać własnym kosztem, na który składają się relacje z podwładnymi, stres, rezygnacja z drobnych nadwyżek zasobów i wydłużenie czasu pracy. ►

Oczywiście, nikt na to nie ma ochoty. Firma uzyskuje zazwyczaj efekt tymczasowego, pozornego wzrostu efektywności wynikającego z realizacji rezerw prostych. Na dłuższą metę mechanizm ten powoduje hamowanie rozwoju. Wszystkie trzy przyczyny prowadzą do podobnego efektu: zarządzający z jednej strony nie dają podwładnym wystarczającego wsparcia, z drugiej pozbawiają się bezpośredniego wpływu na biznes i przestają go skutecznie kontrolować. Firma dryfuje.

Pułapka 3. Delegowanie bez wartości dodanej i zjawisko „fali”

Pewien wysokiej rangi dyrektor dużej firmy powiedział mi niedawno, że „zdelegował już cele i robotę na rok i teraz może jechać na urlop”. A jakie cele rozdałeś? – zapytałem. „Każdy z zespołu dostał szczegółowy budżet. Jak coś potrzebują, mają się między sobą dogadywać. Więcej nie będę się im wtrącał. Zatrudniam przecież fachowców”.

Wartość dodana takiego delegowania jest bliska zera. Mój znajomy nic nie wniósł do biznesu. Delegowanie w takiej postaci powoduje groźne dla biznesu zjawisko, polegające na przeniesieniu odpowiedzialności za wyniki w dół organizacji. Ma ono charakter fali. Podwładni, na których zdelegowano odpowiedzialność za wyniki, delegują ją na swoich podwładnych i tak aż do ostatnich szczebli w strukturze. W efekcie powstaje przekonanie, że za wyniki w firmie odpowiedzialni są szeregowi pracownicy, szczególnie ci zatrudnieni w sprzedaży.

Odpowiedzialność za wyniki jest bowiem przypisywana tym menedżerom i pracownikom, którzy je wypracowują i tym, którzy podejmują decyzje wpływające bezpośrednio na te wyniki. Pogląd ten jest tylko pozornie słuszny. Nie jest bowiem do końca prawdą, że ktoś, kto coś organizuje albo sprzedaje, ma wpływ na wyniki, które dzięki jego pracy powstają. Jeżeli dobrze przeanalizujemy proces zarządzania, dojdziemy do wniosku, że znacznie większy wpływ na wyniki ma ten, kto projektuje pracę podwładnych, i ten, kto projektuje i zatwierdza cele i wynikające z nich decyzje menedżerów. Jeśli nie projektuje celów i działań swoich podwładnych, nie zwalnia go to

z odpowiedzialności. Na wyniki uzyskiwane przez firmę jako skutek działań menedżerów ma bowiem dużo większy wpływ poprawne ustalenie priorytetów i wkomponowanie tych celów w kontekst biznesowy niż sam sposób ich realizacji i jakość pracy wykonywanej przez pracowników. Menedżerowie, którzy otrzymali do realizacji cele, pracownicy, którzy dostali do realizacji zadania, mogą w niewielkim stopniu wpływać na wyniki swoich działań. Mogą jedynie poprawnie je realizować, ale to jest zupełnie coś innego. Ich wpływ na wyniki jest znacznie bardziej odległy, niż się wydaje.

Delegowanie może w praktyce wyglądać jeszcze gorzej. Zarządzający zazwyczaj w końcu angażują się w działania podwładnych, gdy ich zniecierpliwienie brakiem efektów narasta albo gdy niespodziewanie uznają, że mają lepszy pomysł na realizację celów. Zarówno brak wsparcia przełożonych w procesie delegowania, jak i ich niespodziewane i chaotyczne zaangażowanie w trakcie roku wpływają destrukcyjnie na wydajność i podważają ich autorytet u podwładnych.

Spytałem kiedyś grupę pracowników, co wpływa na wyniki ich pracy. Odpowiedzi było sporo: atmosfera, dobre produkty, trafny marketing, wsparcie techniczne, dobór ludzi do zespołów itd. Spytałem ich następnie, na które mają wpływ oni, a na które ich szefowie. Zapadła długa cisza. W końcu wspólnie doszliśmy do wniosku, że w największym stopniu na wyniki wpływają działy marketingu, produktowcy i HR, czyli wszyscy, którzy wyposażają ich do pracy. Od swoich szefów oczekują jasnej koncepcji działania, określonych priorytetów i pomocy w skoordynowaniu działań marketingu, produktowców i HR. To przełożeni, oprócz działów tzw. wsparcia, powinni więc być odpowiedzialni za wyniki, które oni „dostarczają”.

Pułapka 4. Wymagania nie motywują. Motywują cele

Słusznie uważa się, że ustawienie wysoko poprzeczki menedżerom wpływa pozytywnie na ich zaangażowanie, powoduje większą trafność biznesową decyzji i w konsekwencji poprawia wyniki. Słuszny jest też pogląd, że wysokie postawienie poprzeczki demotywuje, bo



Dialog organizacyjny

Aleksandra Bławat,
Anna Drobny
Wolters Kluwer Polska
– Oficyna 2011



pracownik nie wierzy w możliwość jej osiągnięcia albo po prostu nie chce mu się „skakać wyżej”. Skąd taka sprzeczność? Istotne jest, jak i co delegujemy. Wyznaczenie menedżerowi wyniku, który ma osiągnąć i za który jest odpowiedzialny, jest mylnie utożsamiane z wyznaczeniem celu i motywowaniem. Wyznaczenie pielgrzymowi odległości, którą ma przejść jednego dnia, nie zmotywuje go, dopóki nie będzie to istotna część jego drogi do Santiago de Compostella. Podobnie jest w zarządzaniu. Menedżerowie potrzebują prawdziwych celów. Takich, które są nowe, twórcze, wartościowe, dzięki którym zmieniają coś w firmie na lepsze. Wynik jedynie informuje, czy droga do przejścia jest długa. Ale czy to jest atrakcyjne? Określenie oczekiwanych wyników nie zmienia zazwyczaj sposobu postępowania i decyzji menedżera. Przeciwnie, wyśrubowane wyniki skłaniają raczej do robienia szybciej lub dłużej (więcej) tego, co się dotąd robiło, i w najlepiej znany sposób. Zrobienie więcej wcale nie oznacza rozwoju! Wyśrubowane wyniki raczej utralają dotychczasowe sposoby ich osiągnięcia, więc hamują rozwój organizacji. Wyśrubowane wyniki demotywuują, bo kto ma ochotę robić więcej i szybciej?

Bardzo ambitne cele mogą jednak stanowić źródło pozytywnej motywacji dla menedżerów, gdy są konkretne, gdy menedżerowie je rozumieją i gdy sami je sobie stawiają. Podobnie jak pielgrzym, którego do wyruszenia codziennie w drogę motywuje sanktuarium w Santiago.

Rozwiązanie 1. Za wyniki odpowiedzialny jest delegujący

Pokusa podzielenia się z podwładnymi odpowiedzialnością za wyniki jest szkodliwa dla biznesu. To główna przyczyna pułapki ofsajdowej, w której zarówno zarządzający, jak i menedżerowie średniego szczebla tracą realny wpływ na biznes. Delegowanie w najmniejszym stopniu nie powinno zwalniać z odpowiedzialności. Przeciwnie, przy definiowaniu kierunków zmian i określaniu celów z podwładnym odpowiedzialność przełożonego rośnie, gdyż to on decyduje zmienić znane i stosowane sposoby pracy podwładnych. Empowerment oznacza, że

delegujący pozostaje odpowiedzialny za wyniki, a nawet za efektywność podwładnego.

Przykładowo – popatrzmy na dyrektora HR delegującego swoje cele na podwładnych. Szefowi szkoleń przedstawia on wizję rozwoju organizacji, planowanych inwestycji oraz zarys planu optymalizacji zatrudnienia. Szef szkoleń na podstawie tej wizji kreuje optymalny – jego zdaniem – plan swojej pracy i cele dla siebie. Dyrektor te plany i cele koryguje oraz zatwierdza zaproponowany przez podwładnego sposób ich realizacji i rozliczania. Od tego momentu szef szkoleń będzie realizował uzgodnione cele i informował dyrektora o kolejnych planowanych działaniach, dając przełożonemu szansę ingerowania w sytuacji, gdyby planowane działania miały stanąć w sprzeczności z interesem biznesu.

Dyrektor HR zdelegował na podwładnego nie wyniki, ale udział w definiowaniu elementów biznesowej strategii w zakresie rozwoju organizacji. Zdelegował też odpowiedzialność za realizację tego, co razem ustalili. Nie pozbył się jednak odpowiedzialności za efekty biznesowe tych ustaleń. To on odpowiada za poprawność interpretacji i wyborów podwładnego – przecież sam je inspirował i zatwierdzał. To on odpowiada za kolejne kroki w rozwoju organizacji, gdyż podwładny informuje go o swoich planach, utwierdzając się tym samym w słuszności swoich wyborów. To on odpowiada za wyniki, skoro na takie, a nie inne działania się zgodził. To on ostatecznie odpowiada za zatrudnienie i inwestowanie w tego właśnie menedżera szkoleń. Odpowiada więc za wszystko w dziedzinie rozwoju organizacji. Analogicznie szef szkoleń powinien postępować w stosunku do swoich szkoleniowców.

Rozwiązanie 2. Empowerment

Dla podwładnego empowerment oznacza uczestnictwo w zarządzaniu. Aby to było możliwe, musi stać się uczestnikiem dyskusji strategicznej i współuczestniczyć w definiowaniu elementów strategii organizacji. Empowerment wiąże się dla podwładnych z koniecznością myślenia w kategoriach interesu całej firmy, a nie tylko interesu własnego, lokalnego działu. Ta zmiana perspektywy jest ►

bardzo trudna. Z moich doświadczeń wynika, że większość menedżerów woli, aby decyzje i odpowiedzialność pozostały w gestii ich przełożonych.

Silne relacje z podwładnymi i kult fachowości powodują, że menedżerowie wolą pozostawać w swoich bezpiecznych i znanych miejscach. Jeżeli zarządzającym zależy na wsparciu kadry menedżerskiej i włączeniu jej w proces zarządzania firmą, zdecydowanie nie powinni obciążać menedżerów nadmierną odpowiedzialnością za wyniki. W interesie firmy jest tworzenie takich warunków, w których kadra menedżerska zdecydowanie się zrezygnować ze swoich działowych interesów i dobro firmy postawi wyżej niż dobro im podległych funkcji. Zamiast delegować odpowiedzialność za wyniki, należy konsekwentnie włączać menedżerów i pracowników w proces współtworzenia strategii i współdecydowania o jej realizacji. Również w interesie firmy jest, aby odpowiedzialność za wyniki podwładnych świadomie pozostawała przy ich przełożonych na każdym szczeblu organizacji.

Rozwiązanie 3. Kontrakt zamiast formalnej odpowiedzialności

Powierzenie menedżerowi formalnej odpowiedzialności nie zawsze służy efektywności. Odpowiedzialność jest źródłem stresu, a nadmierny stres wzmaga postawy zachowawcze i sprzyja nadmiernej biurokratyzacji. Jeżeli zarządzającym zależy na kreatywności i zaangażowaniu kadry menedżerskiej, powinni umiejętnie dawkować formalną odpowiedzialność. Jeżeli menedżerowi przekazano formalnie odpowiedzialność za jakiś obszar biznesu, to tym samym inni, w tym jego przełożony, czują się z tej odpowiedzialności zwolnieni.

Pozytywnym przykładem nowoczesnego podejścia do odpowiedzialności w biznesie jest prezes jednej z międzynarodowych firm w Polsce. Powiedział mi ostatnio, że woli nie przepisywać odpowiedzialności menedżerom. Czekają, aż sami ją sobie wezmą i ustalą dla siebie cele. Jeżeli nie ma chętnych, on osobiście wyznacza zadania i cierpliwie uczy ich rozumienia biznesu. Metoda się sprawdza. Jego podwładni coraz częściej nie chcą dostawać zadań, lecz

interesują się biznesem i sami zaczynają sobie stawiać cele.

Jeżeli menedżer zaczyna samodzielnie i odpowiedzialnie definiować swoje cele i umie poprawnie dobierać sposoby ich realizacji, umowa między nim a firmą przybiera charakter kontraktu o realizację celów. Kontraktowanie celów i odpowiedzialności nie wydaje się być czymś odkrywczym. Ciągłe jest jednak rzadkością w polskiej gospodarce. Jeżeli się o nim mówi, zazwyczaj jest mylnie interpretowane jako uzgodnienie wyników, które menedżer ma osiągnąć. Jednak nie na kontraktowaniu wyników polega istota zarządzania przez cele.

Kontraktować należy konkretne, trwałe efekty zwiększające wartość firmy, do jakich doprowadza menedżer, oraz sposoby osiągnięcia tych efektów. Menedżer lub pracownik kontraktuje z firmą, co będzie robił, z kim, jak, kiedy i jakiego wsparcia od organizacji potrzebuje. Za wykonanie uzgodnionych zadań powinien być doceniony.

Delegowanie korzystne dla biznesu

Jeżeli pomysł delegowania odpowiedzialności ma w ogóle jakąś szansę przyczynić się do rozwoju firmy, to musi zostać gruntownie przedefiniowany. Należy przede wszystkim powstrzymać się od delegowania odpowiedzialności za wyniki.

Empowerment, czyli ten sposób delegowania, który mógłby być korzystny dla biznesu, polega na dzieleniu się przez przełożonych wizją celów oraz określaniem przez nich kierunków i sposobów ich osiągnięcia przez podwładnych. Za wyniki osiągnięte przez firmę oraz za efektywność podwładnych odpowiedzialność ponoszą ich przełożeni. Wyniki należałoby delegować jako ostatnie. ■



Robert Reinfuss

doradca w zakresie zarządzania personelem. Ma 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Autor książki

„MBO prosta skuteczna technika zarządzania Twoją firmą” – jedynego podręcznika poświęconego technikom zarządzania partycypacyjnego w języku polskim.