

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

PODEJMOWANIE DECYZJI I DELEGOWANIE ZADAŃ. 151 BŁYSKOTLIWYCH ROZWIĄZAŃ

Autor: Robert E. Dittmer, Stephanie McFarland

Tłumaczenie: Marta Czub

ISBN: 978-83-246-1659-6

Tytuł oryginału: [151 Quick Ideas
for Delegating and Decision Making](#)

Format: A5, stron: 176



Twój osobisty regulamin pracy

- ▶ Przede wszystkim stosuj nowoczesne techniki
- ▶ Następnie zdobywaj klientów niewielkim kosztem
- ▶ I wreszcie, opracuj jasną wizję sukcesu

Reguły – strona po stronie Wygrana w wojnie decyzyjnej

Na Twoich barkach spoczywa codzienny ciężar podejmowania decyzji. Czasem musisz zrobić to samodzielnie, innym razem konieczna jest szersza konsultacja albo nawet podział odpowiedzialności. Od tego, jak się zachowasz, zależeć będzie Twoja reputacja, wypracowany autorytet, a nawet przyszła kariera. Jeśli masz wątpliwości lub nie wiesz, jakie narzędzia zastosować podczas określonego procesu decyzyjnego, sięgnij po niezawodny zestaw reguł, które doprowadzą Cię do dokonania trafnego wyboru.

Jakość Twojej pracy i działań Twojego zespołu określana jest również poprzez odpowiednie delegowanie kompetencji. To, ile zadań będziesz prowadzić osobiście, a ile razem z kredytem zaufania przekazesz swoim pracownikom, zależy od Twoich umiejętności. Musisz cenić swój czas, znać możliwości i kompetencje podwładnych oraz nauczyć się rozpoznawać obowiązki, które mogą zostać delegowane. Aby proces ten uczynić łatwiejszym, skorzystaj z praktycznych wskazówek stworzonych w oparciu o wieloletnie doświadczenia.

Metody działania w sytuacji, gdy:

- ▶ podejmujesz szybką decyzję lub opracowujesz stosowną strategię,
- ▶ potrzebna jest burza mózgów albo zdanie się na własny osąd,
- ▶ trzeba kogoś przekonać lub odwieść od jakiegoś wyboru,
- ▶ obawiasz się oddać część władzy albo boisz się konsekwencji,
- ▶ pragniesz większego zaangażowania zespołu albo zdobycia zaufania.

Spis treści



Jak korzystać z tej książki	9
Wstęp	11
1. Co to jest decyzja?	13
2. Decyzje jako środek zaradczy	14
3. Decyzje jako możliwości rozwoju	15
4. Czy podjęcie decyzji należy do Ciebie?	16
5. Zasadnicze pytanie: dlaczego podejmujesz tę decyzję?	17
6. Decyzje ratujące reputację	18
7. Decyzje w celu zapewnienia sobie prestiżu	19
8. Decyzje służące adaptacji w grupie	19
9. Decyzje jako dążenie do awansu	20
10. Czy decyzja należy wyłącznie do Ciebie?	21
11. Czy musisz podejmować decyzję wspólnie z innymi?	22
12. Konsultacja z kluczowymi graczami	23
13. Czy potrzebujesz konsensusu?	24
14. Czy proces decyzyjny na zasadzie konsensusu ma zastosowanie w Twoim przypadku?	25
15. Kiedy konsensus to właściwe rozwiązanie... ..	26
16. ...a kiedy nie	27
17. Poznaj swój styl decyzyjny	28
18. Proste decyzje	29
19. W czym problem?	30
20. Covey dobrze to ujął: zacznij od końca	31
21. Zacznij przygotowania od uszu	32
22. Jak dobrze słuchać	33

23.	Techniki zadawania pytań	35
24.	Myśl — nie reaguj	36
25.	Przemyśl opcje!	37
26.	Priorytety — kiedy podjąć jaką decyzję	38
27.	Proś o informacje — nawet jeśli decyzja leży wyłącznie w Twojej gestii	39
28.	Decyzje służące ocaleniu reputacji	40
29.	Konsultuj się z mentorami, weteranami w danej dziedzinie, specjalistami i kolegami	41
30.	Docień wkład innych	42
31.	Burza mózgów	43
32.	Rozważanie zalet i wad	44
33.	Nie ma błędów, są tylko nauczki	44
34.	Ryzyko jest dobre — podejmij je!	45
35.	Uwzględnij ryzyko wliczone w rezultaty	46
36.	Unikaj decyzji podejmowanych z pobudek własnego ego	47
37.	Unikaj podejmowania politycznych decyzji	48
38.	Nie reaguj pod wpływem emocji	49
39.	Strzeż się syndromu grupowego myślenia	50
40.	Syndrom grupowego myślenia to manipulacja, nie konsensus	51
41.	Pamiętaj o „warstwach” w organizacji	52
42.	Prr! Chcesz naruszyć status quo?	53
43.	Gdy na przeszkodzie staje kultura organizacji	54
44.	Niejednoznaczność — zastosowanie zasady jednakowej orientacji w temacie	56
45.	Staraj się o efekty korzystne dla wszystkich	57
46.	Decyzje, które wymagają strategii	58
47.	Prawo malejących przychodów krańcowych	59
48.	Rezygnacja z wszelkich: „A co, jeśli...”	60

Spis treści

49.	Myśl w sposób otwarty	61
50.	Pozbądź się założeń	62
51.	Pozbądź się strachu	63
52.	Dostrzeż możliwości	64
53.	Nie bój się konfliktu	64
54.	Zmiana to naturalny katalizator konfliktu	65
55.	Zmiana napędza rozwój	66
56.	Nie bierz tego do siebie	67
57.	Nie nadawaj sprawie wymiaru osobistego	68
58.	Radzenie sobie z oponentami	69
59.	Opieraj swoją decyzję na zaletach propozycji rozwiązania ...	70
60.	Powstrzymaj chęć, by chwycić się pierwszej zaprezentowanej opcji	70
61.	Powstrzymaj chęć ograniczenia się do niewielkiej liczby informacji	71
62.	Powstrzymaj chęć, by odsuwać problemy, które wymagają dynamicznych decyzji	72
63.	Zrób, co należy!	73
64.	Uczciwość	74
65.	Brak decyzji to decyzja	74
66.	Nie zachowuj się jak osioł Buridana	75
67.	Wycofaj się, żeby dokonać weryfikacji	76
68.	Czasem musisz nacisnąć na hamulec	77
69.	Porównanie wyników z celami i założeniami	78
70.	Pokonywanie blokad mentalnych w procesie decyzyjnym ...	79
71.	Idź się zabawić!	80
72.	Wypoć się!	81
73.	Pozwól sobie na myślenie automatyczne!	82
74.	Daj temu spokój!	83
75.	A może trochę teorii	84

76.	Kto odpowiada za doping?	85
77.	I Ty możesz dopingować	85
78.	Wspieranie innych decydentów	86
79.	Korzystaj z doświadczenia innych	87
80.	Szanuj różnice poglądów	88
81.	Kontakty z innymi decydentami	89
82.	Kontakty z osobami uzależnionymi od Twojej decyzji	90
83.	Kontakty z własnymi pracownikami	91
84.	Asertywne prośby a asertywne polecenia	92
85.	Pokaż, zamiast mówić	93
86.	Gdy ostateczna decyzja nie należy do Ciebie	93
87.	Władza a wpływy	95
88.	Podjęmowanie lepszych decyzji dzięki argumentacji, a nie pozycji	96
89.	Siła przekonywania zasady „każdy wygrywa”	97
90.	Ocena decyzji	98
91.	Ocena to również ustosunkowanie się do ludzi	99
92.	Dobra decyzja dziś to murowany sukces jutro	100
93.	Ruszaj dalej — po sukcesie i porażce	101
94.	Definicja delegowania obowiązków	102
95.	Delegowanie a podjęmowanie decyzji	103
96.	Czym nie jest delegowanie	104
97.	Kultura organizacji — czy jesteś gotów na sukces?	105
98.	Bliższe spojrzenie na delegowanie	106
99.	Delegowanie poziome i pionowe	107
100.	Po co stosować delegowanie?	108
101.	Ale będę musiał poświęcić moją władzę!	109
102.	Żeby więcej zrobić, trzeba więcej czasu	110
103.	Podjęmuj szybkie, dobre decyzje	111
104.	Pracownicy, łączcie się!	113

105.	Zachęć pracowników do zaangażowania	114
106.	Daj ludziom wędkę, a nie rybę	115
107.	Poznaj swój styl zarządzania	116
108.	Rozwiń swoje umiejętności trenerskie	117
109.	Lubią mnie! Naprawdę mnie lubią!	118
110.	Popularność to zaleta	119
111.	Delegowanie jako sposób na poprawę relacji	120
112.	Uprawnienia a obowiązki	121
113.	Przedstaw wizję i nagrody	122
114.	Opracuj strategię działania	123
115.	Przedmiot i podmiot delegowania	125
116.	Ocena zespołu	126
117.	Przekazywanie pracy	127
118.	Pokaż optymistyczne nastawienie	128
119.	Określ swoje oczekiwania	129
120.	Wyznacz terminy	130
121.	Kontrola	131
122.	Wiara w kompetencje	132
123.	Zwalcz brak zaufania	133
124.	Poważna decyzja	134
125.	Pokonaj strach przed delegowaniem poważnych decyzji . . .	135
126.	Określ konkretnie, co należy zrobić	136
127.	Roześlij wici	137
128.	Nie zrywaj się przy pierwszej oznace kłopotów	139
129.	Działaj, nawet gdy pojawią się problemy	140
130.	Pomóż pracownikom rozwiązać problem	141
131.	Perfekcjonizm jest zbędny	142
132.	Delegowanie a korzyści dla organizacji	143
133.	Delegowanie a korzyści dla Ciebie	144
134.	Odciążenie z nadmiaru pracy	145

135.	Większe zaangażowanie zespołu	146
136.	Lepsze rezultaty	147
137.	Wzrost lojalności zespołu	148
138.	Lepiej rozwinięte umiejętności	149
139.	Większe poczucie własnej wartości	150
140.	Poczucie spełnienia	151
141.	Znaczenie zaufania	152
142.	Zadbaj o szkolenie	153
143.	Szkolenie w przypadku problemów	154
144.	Świętowanie sukcesu	155
145.	Nagradzaj sukces	156
146.	Zachęcaj	157
147.	Nie wystarczy być dobrym słuchaczem	158
148.	Zostań mentorem	159
149.	Stań się źródłem wiedzy	160
150.	Nie deleguj obowiązków tylko po to, by o nich zapomnieć!	161
151.	Uczyń z delegowania standardową procedurę	162
	Skorowidz	165
	O autorach	169

1 Co to jest decyzja?

Choć pytanie to może brzmieć trywialnie, w rzeczywistości takie nie jest. Często wydaje nam się, że podejmujemy decyzję, choć tak naprawdę dokonujemy jedynie pewnego wyboru. Podejmowanie decyzji to element zarządzania, który znacznie wykracza poza prostą selekcję spośród kilku możliwych opcji.

Oczywiście proces decyzyjny łączy się często z dokonywaniem wyboru — a przynajmniej każdy na to liczy — niemniej jednak dostępne opcje należy przeanalizować pod kątem ich efektów i konsekwencji. To właśnie ten element sprawia, że podejmowanie decyzji w każdej organizacji nabiera cech charakterystycznych dla procesu zarządzania. Liczy się bowiem nacisk na osiągnięcie pożądaných rezultatów.

Zadanie

Przyjrzyj się roli, jaką odgrywasz w swojej organizacji, i zastanów się, jakiego rodzaju decyzje najczęściej podejmujesz. Przyjrzyj się, w jaki sposób to robisz. Oceń, czy w przeszłości podejmowałeś decyzje, koncentrując się na pożądaných rezultatach.

Proces decyzyjny polega zatem na takiej analizie możliwości, dzięki której zredukuje się niepewność co do osiągnięcia zamierzonego efektu. Oczywiście w miarę działania zawsze należy liczyć się z nieprzewidzianymi konsekwencjami, ale o tym później.

W przypadku menedżerów proces decyzyjny polega na dostrzeżeniu alternatywnych rozwiązań problemów, zadań i możliwości; analizie dostępnych opcji; wyborze takiej, która z największym prawdopodobieństwem pozwoli na uzyskanie

pożądanego rezultatu oraz wywarcie najbardziej pozytywnego wpływu na organizację. I co sądzisz o takiej definicji? Wydaje się dosyć prosta, prawda? Ale taka nie jest. Poświęćmy procesowi decyzyjnemu kolejne 92 pomysły. Okazuje się bowiem, że jeśli chcesz wykonać go prawidłowo, nie jest wcale taki prosty.

Jakość decyzji zależy od wielu różnych czynników, ale równie istotny jest sam proces jej podejmowania. Postaraj się zatem dobrze go przeprowadzić!

2 Decyzje jako środek zaradczy



Zadanie

Przypomnij sobie kilka niedawno podjętych decyzji, zarówno z życia osobistego, jak i zawodowego, i zdecyduj, które z nich były środkiem zaradczym lub miały na celu rozwiązanie jakiegoś problemu. Zastanów się nad okolicznościami, jakie im towarzyszyły. Wróćmy do nich później.

Możemy uznać, że proces decyzyjny ma dwa potencjalne cele: po pierwsze, zmierza do rozwiązania wcześniej rozpoznanych problemów lub zadań, a po drugie — do poprawy sytuacji w organizacji.

Najbardziej rozpowszechnionym typem decyzji są takie, które mają zaradzić wewnętrznym problemom organizacji. Nieustannie się na nie natykamy w codziennym życiu. Przykładowo: syn przynosi do domu kiepskie oceny, zatem decydujemy, że musi więcej się uczyć i odrabiać zadania domowe przed wieczornym oglądaniem telewizji, szperaniem w internecie czy graniem w gry wideo.

Rozpoznałeś problem i zaproponowałeś jego rozwiązanie — innymi słowy, znalazłeś środek zaradczy. Najprawdopodobniej dokonałeś oceny różnych opcji i wybrałeś jedną konkretną.

W naszych organizacjach nieustannie postępujemy w analogiczny sposób.

Najczęściej podejmowane decyzje w życiu dotyczą rozwiązywania problemów. Mamy w nich największą wprawę. Istnieją jednak i inne rodzaje decyzji.

3 Decyzje jako możliwości rozwoju

Kolejny ważny rodzaj decyzji to ten, kiedy musisz określić, w jaki sposób wykorzystać nadarzającą się sposobność lub zrealizować cele i założenia organizacji. Jest to dość trudne i wymaga dobrze rozwiniętych umiejętności decyzyjnych.

Od menedżerów często wymaga się decyzji, które posuną naprzód sprawy organizacji — zwiększą szansę na osiągnięcie zakładanych celów. Poprzez rozwój rozumie się zazwyczaj osiągnięcie owych celów i tym

właśnie zajmuje się kadra kierownicza: rozwojem organizacji, realizowaniem celów i założeń oraz ciągłą troską o sukces organizacji.

Działanie takie niemal zawsze wymaga decyzji podjętych na podstawie analizy różnych dostępnych opcji oraz szerokiego spektrum warunków i okoliczności. Decyzje te są często złożone, angażują wiele osób, wiążą się z poważnymi konsekwencjami i w ostateczny sposób determinują sukces lub porażkę organizacji.

Czy taka definicja procesu decyzyjnego jako funkcji menedżerskiej jest Twoim zdaniem prawidłowa? Czujesz napięcie i narastający stres?

Nie musi tak być. Istnieją wypróbowane sposoby na radzenie sobie z tego typu decyzjami i o tym właśnie traktuje ta część książki.

Zadanie

Podobnie jak w poprzednim zadaniu przypomnij sobie kilka decyzji, które niedawno podjąłeś w życiu zawodowym, i rozpoznaj te, które miały na celu wesprzeć daną ideę i wpłynąć na rozwój organizacji.

Epilog

Praca menedżera polega na podejmowaniu decyzji, które pomagają organizacji osiągnąć sukces. Umiejętność podejmowania dobrych decyzji sprawi, że staniesz się dobrym — a nawet doskonałym — menedżerem.

4

Czy podjęcie decyzji należy do Ciebie?

Oto pierwsza decyzja, którą musisz podjąć: czy naprawdę musisz podjąć daną decyzję?

Pytanie wydaje się głupie, ale takie nie jest! W każdym procesie decyzyjnym musisz przede wszystkim upewnić się, że to Ty odpowiadasz za podjęcie danej decyzji. Czasem każdy z nas ma skłonności do pośpiesznego „naprawiania” sytuacji. Często pociąga to za sobą konieczność podjęcia decyzji. Jeśli jednak znajdziemy czas, by zastanowić się nad daną sytuacją, może się okazać, że decyzję musi podjąć ktoś zupełnie inny. Jak się o tym przekonać?

Zadanie

Pomyśl o decyzjach z przeszłości, które bez wątplenia zostały podjęte w pośpiechu przez niewłaściwą osobę. Czy przyniosły dobre efekty?

Zacznij od analizy sytuacji. Czy wymaga natychmiastowego podjęcia decyzji? Czy jesteś osobą, która z logicznego punktu widzenia powinna to zrobić? Jeśli sytuacja nie byłaby kryzysowa lub nagła, czy wciąż odpowiadałbyś za podjęcie decyzji? Jeśli odpowiesz na te pytania twierdząco, bierz się do rzeczy.

Jeśli jednak odpowiedź jest przecząca, być może decyzja należy do kogoś innego. Kolejne pytania: czy osoba ta jest na miejscu i może podjąć decyzję? Czy ma na to czas? Jeśli nie, najprawdopodobniej będziesz musiał zrobić to za nią.

Jeśli czas nie gra roli, skonsultuj się z dowolną zaangażowaną w sprawę osobą, żeby określić, do kogo należy podjęcie decyzji.

Epilog

Nie podejmuj decyzji, których nie musisz lub nie powinieneś podejmować. Nigdy nie przyniosą dobrych skutków.

5

Zasadnicze pytanie: dlaczego podejmujesz tę decyzję?



Istnieją menedżerowie, którzy wprost uwielbiają podejmowanie decyzji. Dzięki temu potwierdzają swoją przydatność dla organizacji, a także zyskują poczucie władzy i znaczenia. Decyzyjność stanowi dla nich rodzaj osobistego i zawodowego wyróżnienia.

Zadanie

Zastanów się nad postawionymi pytaniami. Nie znalazły się tu ot, tak sobie. Wyobraź sobie sytuacje, w których Twoje osobiste zainteresowanie wynikami może okazać się problematyczne.

Zawsze jednak należy pamiętać, że decyzyjność nie jest przywilejem, ale obowiązkiem. To ważna funkcja kadry kierowniczej i nie należy traktować jej lekko ani podejmować się jej z przyczyn osobistych.

Co równie ważne, należy mieć całkowitą pewność, że jest się właściwą osobą do podjęcia danej decyzji. Zanim się za to zabierzesz, zadaj sobie poniższe pytania:

- Czy decyzja należy do mnie, ponieważ odpowiadam za końcowy wynik?
- Czy decyzja należy do mnie, ponieważ odpowiadam za zaangażowanych w określone zadanie ludzi?
- Czy istnieje ktoś, kto posiada większe niż ja kwalifikacje niezbędne do podjęcia decyzji?
- Czy jest to decyzja, którą powinien podjąć mój szef?

Na koniec zapytaj sam siebie, czy masz interes w spodziewanym wyniku. Jeśli tak, choć decyzja może zależeć całkowicie od Ciebie, powinieneś jasno określić swoje stanowisko i spróbować się zdystansować, żeby podjąć racjonalną i obiektywną decyzję, niezależną od potrzeb osobistych.