

Studiu de caz: Managerul care nu știe să delege¹

Robert este directorul departamentului tehnic din compania X, fiind promovat de câteva luni pe această funcție. Este o persoană foarte bine pregătită profesional, capabilă să rezolve toate problemele care apar în departamentul său, dar are foarte multe rețineri în a delega sarcini în interiorul echipei sale. În fața oricărei situații noi, el preferă să-și asume responsabilitatea rezolvării de unul singur a tuturor problemelor. Cum rareori se oferă cineva să preia o sarcină nou apărută, lui Robert îi este jenă să o delege, pentru a nu-și încărca oamenii cu prea multe sarcini.

Reținerea lui Robert provine și din neîncrederea pe care o are față de capacitatea subordonaților săi de a rezolva anumite probleme. Nu cu mult timp în urmă, el a avut parte de o experiență nefericită în materie de delegare. Robert i-a transferat lui Liviu o sarcină nu foarte importantă, pe care acesta a tratat-o cu superficialitate. Despre faptul că Liviu se află într-un stadiu incipient al rezolvării problemei, Robert a aflat abia cu o zi înainte de termenul limită impus de managerul general. Până atunci, Liviu îi confirmase de fiecare dată că are situația sub control. În ședința de board de a doua zi, managerul de departament a fost muștrat pentru greșeala subordonatului său.

În situația în care se află, Robert este depășit de numărul treburilor care se strâng în cadrul departamentului său. Cu toate că rămâne de fiecare dată peste program, el nu reușește să le rezolve pe toate așa cum și-ar dori. În plus, neglijează alte aspecte importante din activitatea sa de manager. Este mereu epuizat și irascibil.

Probleme propuse discuției:

1. *Cum poate să treacă Robert peste experiența nefericită avută cu Liviu?*
2. *Cum trebuie să procedeze un manager pentru a-și depăși reținerile legate de delegare și să-și folosească cu maximă eficiență resursele proprii și ale echipei pe care o conduce?*

Studiu de caz: Delegarea de autoritate și efectele acesteia²

Anul trecut în februarie, Dan era foarte stresat și afirma că trebuie să învețe să delege sau altfel nu va face față problemelor. Este vorba de un om de afaceri de succes care deține o companie de edituri. Compania sa este recunoscută pentru calitatea produselor, pentru produsele personalizate și pentru faptul că acordă o atenție sporită nevoilor clienților.

Dan a cumpărat de curând partea de afacere a partenerului său. Pentru ca totul să meargă bine și-a dat seama că trebuie să își schimbe poziția ocupată în cadrul companiei din manager de magazin în manager de firmă. Știa că trebuie să se bazeze

¹ Ilie, R., <http://www.cariereonline.ro/articol/managerul-care-nu-stie-sa-delege-studiu-de-caz>, 2007.

² C.M. Perme & Associates, *Leadership case study*, www.cmperme.com/pdf/cmp9110.pdf

mai mult pe angajații săi, să se organizeze mai bine și să renunțe la controlul zilnic pentru a putea conduce afacerea.

Acesta și-a întrebat angajații ce părere au despre stilul său de management. De asemenea au fost întrebați ce ar fi putut ei să facă și ce ar fi vrut să facă dar nu li s-a dat oportunitatea. și clienții au fost abordați în legătură cu părerea lor despre produsele firmei.

În urma unor traininguri la care a participat, Dan a ajuns să efectueze mai puțin de 5% din volumul sarcinilor pe care le făcea înainte. Brad, noul său manager de magazin se ocupă acum de acestea. Dan a găsit un talent ascuns legat de marketing în Kurt, angajatul care înainte era manager de producție. Kurt se ocupă acum de vânzări și își folosește experiența acumulată în producție pentru a explica clienților proprietățile produselor.

Soția lui Dan s-a alăturat și ea echipei, iar Dan a mai angajat un nou manager de producție, pe Jack.

Rezultatele? Volumul vânzărilor a crescut în firma lui Dan cu peste 10% în ciuda faptului că este criză economică. Angajații săi lucrează acum împreună fără a trebui să-l consulte pe Dan de fiecare dată. Dan are mai mult timp pentru a putea concepe strategii de dezvoltare a afacerii pe termen lung și mai mult timp liber pentru el și familia sa.

Probleme propuse discuției:

1. *Analizați informațiile prezentate și precizați ce a determinat creșterea performanțelor firmei. Comentați acțiunile întreprinse de Dan.*