

MODELOVÁ UKÁŽKA · FIKTÍVNY PRÍPAD

MAPA VZORCA

Pracovná mapa jedného opakujúceho sa správania v rozhodovaní lídra.

PRÍPAD: MAJITEĽ FIRMY A MIKROMANAŽMENT

Odovzdá úlohu, opakovane kontroluje rozpracovanú prácu a časť úlohy prevezme späť. Cieľ: delegovať pri zachovaní dohodnutej kvality.

01 / ČO SA DEJE V PRAXI

SITUÁCIA	POZOROVANÉ SPRÁVANIE	DÔSLEDOK
Odovzdanie úlohy	Líder zadá výstup a termín, ale hranice samostatnosti sú nejasné.	Tím nevie, kedy rozhodovať bez potvrdenia.
Prvá neistota	Líder kontroluje prácu mimo dohodnutého času a mení detaily.	Práca sa preruší; rozhodnutie sa vracia k lídrovi.
Tlak na termín	Líder časť úlohy prevezme a dokončí sám.	Krátkodobo získava kontrolu, dlhodobo zostáva v operatíve.

02 / PRACOVNÁ HYPOTÉZA

Neistota pri odovzdaní úlohy vedie k nadmernej kontrole. Kontrola krátkodobo znižuje napätie, ale udržiava závislosť tímu od lídra. Hypotézu overujeme na konkrétnych situáciách; nejde o diagnózu ani zistenie príčiny.

03 / DOHODNUTÝ EXPERIMENT

Pri vybranej úlohe vopred určiť výsledok, termín, hranice rozhodovania a jeden kontrolný bod. Mimo neho zasiahnuť pri vopred dohodnutom riziku, napríklad ohrození termínu, alebo kvalite pod stanoveným kritériom.

Sledujeme: kontroly mimo dohody · prevzatie úlohy späť · čas lídra. Kvalita a termín slúžia ako protiváha, aby menej kontroly neznamenal horší výsledok.

MODELOVÁ UKÁŽKA · FIKTÍVNY PRÍPAD

ZÁZNAM REAKCIÍ

Stručný záznam reálnych situácií: čo sa stalo, ako líder reagoval a čo nasledovalo.

PRÍPAD: MAJITEĽ FIRMY A MIKROMANAŽMENT

Odovzdá úlohu, opakovane kontroluje rozpracovanú prácu a časť úlohy prevezme späť. Cieľ: delegovať pri zachovaní dohodnutej kvality.

01 / UKÁŽKA TROCH ZÁZNAMOV

DEŇ	SITUÁCIA	NUTKANIE / NAPÄTIE	SKUTOČNÁ REAKCIA	POZOROVANÝ VÝSLEDOK
35	Rozpracovaná ponuka ešte nie je hotová.	Skontrolovať každý detail. Napätie 7/10.	Líder doplnil ponuku sám ešte pred kontrolným bodom.	Úloha prevzatá späť; približne 35 min práce lídra.
38	Tím volí iný postup pri príprave základov.	Zmeniť postup na svoj. Napätie 6/10.	Líder overil kritériá výstupu a ponechal postup tímu.	Výstup v termíne; potrebná 1 drobná oprava.
41	Tím hlási riziko omeškania.	Prevziať celú úlohu. Napätie 5/10.	Líder dohodol pomoc s jednou prekážkou a nový kontrolný bod.	Úloha zostala tímu; termín po dohode dodržaný.

02 / AKO ZÁZNAM ČITAŤ

Zapisujeme aj návrat k starej reakcii. Napätie je sebahodnotenie lídra, nie objektívny test. Tri záznamy sú výňatok; celkové vyhodnotenie musí vychádzať z celého sledovaného obdobia.

MODELOVÁ UKÁŽKA · FIKTÍVNY PRÍPAD

VYHODNOTENIE ZMENY

Porovnanie správania v čase a pracovný plán po skončení spolupráce.

PRÍPAD: MAJITEĽ FIRMY A MIKROMANAŽMENT

Odovzdá úlohu, opakovane kontroluje rozpracovanú prácu a časť úlohy prevezme späť. Cieľ: delegovať pri zachovaní dohodnutej kvality.

01 / MODELOVÉ POROVNANIE

UKAZOVATEĽ	VSTUP	DEŇ 30	DEŇ 60	DEŇ 90
Úlohy kontrolované mimo dohody	8 / 10	6 / 10	4 / 10	3 / 10
Úlohy prevzaté lídrom späť	6 / 10	4 / 10	3 / 10	2 / 10
Čas lídra na neplánované kontroly	5 h / týž.	4 h / týž.	3 h / týž.	2 h / týž.

Každé meranie: 14-dňové okno, 10 porovnateľných odovzdaných úloh. Čas je odhadovaný týždenný priemer zo záznamov. Termín a kvalita sa v tomto modelovom príklade nezhoršili.

Kontrola mimo dohody nezahŕňa zásah pri dohodnutom riziku. Prevzatie znamená, že líder dokončí podstatnú časť odovzdanej úlohy.

02 / INTERPRETÁCIA A LIMITY

Modelové dáta ukazujú menej neplánovaných kontrol a prevzatí úloh. Samy osebe nedokazujú príčinu zmeny ani rast obratu. Výklad musí zohľadniť náročnosť úloh, obsadenie tímu a pracovné zaťaženie.

03 / PLÁN NA ĎALŠÍCH 90 DNÍ

OBDOBIE	KONKRÉTNY KROK
Dni 1-30	Zachovať dohodnuté kontrolné body. Raz týždenne prejsť záznamy a jednu situáciu návratu k starej reakcii.
Dni 31-60	Použiť rovnaký postup pri ďalšom type úloh. Sledovať aj termín a kvalitu výstupu.
Dni 61-90	Zopakovať 14-dňové meranie. Ak kontroly rastú, preveriť zmenu podmienok a upraviť dohodu s tímom.