

Авт. Лебедева Анна Леонидовна

Искусство делегирования, или "Сбрось обезьяну со спины"

Давно известно, что времени не хватает до тех пор, пока руководитель не начнет делегировать выполнение части задач своим сотрудникам. Легко сказать: «Делегируй!». Но почему так трудно сделать? Как распознать собственные барьеры делегирования и пути работы с ними? Каковы преимущества и риски делегирования? Какие из своих задач надо делегировать, а какие нет? И главное - когда и кому? На эти и некоторые другие вопросы Вы мы постараемся ответить в этой статье.

Делегирование – один из важнейших приемов управления временем, и если Вы хотите в полной мере овладеть искусством тайм-менеджмента, то Вам желательно научиться делиться ответственностью. Только в этом случае Вы сможете избежать синдрома “обезьяны на спине”, впервые описанного Уильямом Онкеном-младшим и Дональдом Л. Вассом в статье “Management time: Who's got the monkey?” в журнале “Harvard Business Review” (1974). Авторы последовательно показали, как менеджеры, которым не удается передавать одновременно ответственность и работу, в конце концов, сами начинают отчитываться перед своими подчиненными и делать часть их работы.

Для начала нужно понять, есть ли у Вас проблемы с делегированием. По каким признакам? Вам поможет разобраться небольшой тест, предложенный Джин Ягер. Задайте себе следующие вопросы:

1. Работаете ли Вы гораздо дольше, чем все ваши коллеги, особенно Ваши подчиненные?
2. Тратите ли вы необычно много времени на дела, которые можно просто поручить другим, например, на работу с почтой, второстепенные телефонные звонки?
3. Вы уже заработали себе язву на этой работе или, как Вы чувствуете, все к этому идет?
4. Вы сомневаетесь в том, что можете найти компетентных людей, которым могли бы поручить работу?
5. Вы педант?
6. Вы неохотно поручаете другим всю работу и отдельные задания? Кто-нибудь называл вас ”фанатом контроля”?
7. Вы когда-нибудь были близки к увольнению или уволены из-за вопроса делегирования полномочий?

Если вы ответили “да” хотя бы на несколько вопросов, Вам, скорее всего, необходимо научиться делегировать задачи.

“На глазах - зеркала, глядящие строго вовнутрь...”

Основными причинами неэффективного управления временем специалисты считают страх и перфекционизм. Перфекционизм может проявляться в сверхтребовательности (к себе, к другим, к миру) и неумении или нежелании разделять ответственность, поэтому его можно назвать “ловушкой контроля”. Следует знать, что существуют “здоровые” перфекционисты и невротичные. Как распознать и различить? Американский психотерапевт Д. Хамачек (1977) описал характеристики тех и других:

“Здоровые” перфекционисты	Невротичные перфекционисты
Способны испытывать глубокое удовлетворение, повышать самооценку на основе достижений	Перманентно недовольны сделанным, результат никогда не кажется достаточным
При выполнении задач способны учитывать как собственные ресурсы, так и ограничения	Руководствуются только крайне высокими ожиданиями от себя
Руководствуются надеждой на успех, могут испытывать легкую степень взволнованности и азарт	Действуют под влиянием страха неудачи, испытывают сильную тревогу, стыд, вину
Легко вовлекаются в активность	Демонстрируют поведение избегания
Концентрируют внимание на собственных ресурсах и на мысли о том, как сделать правильно	Концентрируют внимание на собственных недостатках и мысли о том, как избежать ошибки

Невротичный перфекционизм способен здорово испортить жизнь, и причины его кроются, как это часто бывает, в детско-родительском взаимодействии. Мы не будем подробно останавливаться на способах работы с людьми, страдающих невротическим перфекционизмом, поскольку это отдельная тема. Приведем лишь наиболее распространенные психологические барьеры делегирования и подскажем, как их можно преодолевать.

- *“Некогда!”*

Вам может казаться, что у Вас нет времени на делегирование, что быстрее сделать дело самому, чем объяснить задачу сотруднику и проконтролировать ее выполнение. Однако, потратив несколько минут на инструктаж, Вы можете в дальнейшем сэкономить часы и месяцы. Так что не

жалейте времени на составление плана делегирования, в дальнейшем Ваши затраты окупятся с лихвой.

- *“Вина”*

Некоторых людей одолевает чувство вины, им кажется, что они “взваливают” свою работу на других. Обычно такое чувство возникает, если данная задача воспринимается как скучная и неприятная. В таком случае поможет осознание того, что каждый из нас уникален и то, что не по вкусу Вам, может понравиться коллеге. Кроме того, он получит возможность сделать вклад в общее дело и почувствовать свою значимость. Изучайте окружающих людей, их вкусы, предпочтения и способности.

- *“Хочешь, чтобы дело было сделано хорошо – сделай его сам!”*

Верно подмечено, однако не всегда такой подход продуктивен. Если самостоятельное выполнение всех задач съедает Ваше время и мешает двигаться вперед, может стоит объективнее присмотреться к коллегам? И тогда Вы увидите, что не только Вы умеете здраво и разумно мыслить и быстро работать.

- *“Незаменимых нет!”*

Может быть, Вы не хотите поручать свои дела другим, потому что боитесь, что Вас перестанут ценить? Тогда подумайте, в чем Ваша сила. Может быть, она не только в скорости решения задач, но и в уникальности? И если Вы освободите свое время от дел, с которыми без труда справятся другие люди, у Вас появятся возможности для реализации новых оригинальных проектов?

Итак, постарайтесь понять, что служит причиной нежелания делегировать полномочия в Вашем случае и начинайте действовать.

Как разрезать пирог?(алгоритм правильного делегирования)

Даже если Вам очень трудно терять полный контроль и делегировать полномочия, все-таки искусству делегирования можно научиться. Для начала очень важно осознать и принять идею, что делегирование – не демонстрация власти, а приглашение разделить ответственность. Основываясь на результатах западных и отечественных исследований, мы определили следующие шаги, ведущие к эффективному делегированию:

1. ЧТО?

Важно определить для себя диапазон делегирования, причем считается, что “правильное делегирование – это решение о том, что не будет делегировано”. Определите, что Вы доверите исполнителям, а что сделаете своими силами. Вера Куликова, автор книги “Заставьте время работать на Вас” советует перепоручать следующие задачи:

— дела, которые Вы не любите;

— дела, с которыми Вы недостаточно хорошо справляетесь;

— дела, которые отнимают у вас время и силы, необходимые для выполнения более важных задач;

— рутинные дела, которые повторяются регулярно и не требуют особых навыков и творческого подхода. Определите, есть ли закономерности в Вашей работе. Возможно, Вам нужна помощь только в определенное время года или только 1-2 раза в неделю.

2. КОМУ?

Тот, кому делегируют, должен обладать достаточной компетентностью в данном вопросе и мотивацией к решению поручаемой задачи. Вы довольно быстро распознаете людей, которые готовы взять на себя ответственность, по тому, что они сами уже берут ее на себя. Доверяйте тому, кого выбрали.

Делегируя кому-то ту или иную задачу, обратите внимание на степень квалифицированности работника. С этой точки зрения всех потенциальных исполнителей В. Куликова предлагает разделить на три группы:

- **Эксперт** сделает работу эффективнее и быстрее, чем Вы. В таком случае процесс передачи задачи потребует наименьших затрат времени и сил с вашей стороны, зато результат будет высоким.

- **Работник, равный вам по квалификации** справится с задачей ничуть не хуже, чем Вы сами. Введение его в курс дела не отнимет много времени, будет достаточно объяснить ему суть работы и дать особые указания.

- Делегируя выполнение дела **новичку**, Вы обращаетесь к человеку, который не умеет выполнять определенные задачи так же эффективно, как и Вы, потому что прежде не сталкивался с ними. Вам потребуется немало времени на обучение, инструктаж и осуществление контроля. Однако если Вы собираетесь обращаться к этому человеку и в дальнейшем, Ваши расходы времени обязательно окупятся.

Итак, оцените время, которое Вы можете отвести на инструктаж и контроль. Чем меньше времени Вы можете потратить на это, тем квалифицированнее должен быть человек, которому вы собираетесь доверить выполнение задачи.

3. КОНКРЕТНЫЕ УКАЗАНИЯ

Дайте четкие задания и инструкции, необходимо понятно и доступно объяснить исполнителю, “что, почему и в какие сроки”. Установите определенные “контрольные точки” по завершению отдельных этапов работы. Сообщите о критериях, по которым будет оцениваться качество результата работы. Позвольте ему выполнить работу тем способом, который он считает правильным. Подчеркните, что Вас интересует качество и

своевременность выполнения поставленной задачи и оставьте простор для проявления творческих способностей человека. Таким образом, Вы делегируете ответственность за выполнение работы, а не просто ее выполнение. Но это не означает, что можно расслабиться и спокойно ждать конечного результата. Будьте готовы к тому, что у Вашего помощника наверняка возникнут какие-то проблемы, и он обратится к Вам с вопросами, просьбами о помощи и поддержке. Можно заранее запланировать специальное время для консультаций, тогда исполнители не станут отрывать вас от важных дел. Это время можно использовать и для отчетов о проделанной работе.

Следует учесть еще один важный нюанс. Некоторые люди лучше всего воспринимают устную информацию. А некоторым лучше предоставлять информацию в письменном виде и давать им возможность обдумать ее. Обычно легко понять, как люди усваивают информацию по тому, в каком виде они ее предоставляют Вам. Соответственно, предоставьте инструктаж в форме, удобной для восприятия исполнителя.

4. ПОХВАЛА

Похвалите исполнителя после выполнения задачи, даже если результат, на Ваш взгляд, не идеален. Если что-то не совсем Вам понравилось, не пытайтесь сразу же выложить свое мнение. Лучше напомните ему, в чем именно заключалась задача, скажите, что результат близок к ожидаемому, но не полностью ему соответствует. Попросите исполнителя высказать свои предложения относительно того, что можно сделать, чтобы результат отвечал всем поставленным требованиям. Похвала является оценкой результата, своего рода маркером завершения дела, психологически необходимым для Вас и партнера, а кроме того, закрепляет его мотивацию до следующего раза. Люди будут работать для вас с большим желанием, если Вы будете поощрять их достижения. Слишком часто те, кому трудно делегировать полномочия, сами заканчивают дело, которое они поручили кому-либо из сотрудников, и получают всю похвалу. Однако подобная стратегия подрывает отношения между коллегами и подчиненными.

Итак, Вы наверняка уже поняли, что правильное использование делегирования может увеличить Вашу производительность, и наоборот, неспособность передавать полномочия может замедлить Ваш собственный карьерный рост и своевременное выполнение задач. Помните, что научившись правильно делиться ответственностью, Вы выигрываете время, а значит, можете выполнить гораздо большее количество важных задач, чем тот, кто привык обходиться без помощников. Желаем удачи!