

ГЛАВА 2

Мифы, мешающие эффективному делегированию

Руководители часто воздерживаются от делегирования из-за нескольких мифов об управлении. Они могут соответствовать действительности или не иметь оснований, но в любом случае представляют собой психологические блоки конкретного руководителя. О некоторых из этих мифов, или блоков, вы, возможно, знаете, а о некоторых не подозреваете. Каждый раз, когда вы видите человека, не способного передать полномочия, причина, скорее всего, мифологическая.

Миф 1: На делегирование нет времени

Иногда люди бывают настолько завалены работой и обязанностями, что кажется, будто у них нет времени сесть и объяснить суть происходящего кому-то еще. Единственное, чего они хотят, — справиться с работой как можно быстрее.

В некоторых случаях они могут передавать часть функций кому-то другому, но при этом не удосуживаются потратить время, чтобы ввести этого человека в курс дела, объяснив, что именно и зачем необходимо выполнить.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Они, как правило, говорят что-то вроде: «Сделай это и это к такому-то времени». И считают подобное распоряжение делегированием. Они ошибаются. Это *отказ от обязанностей*.

Возможно, вы слышали выражение: «Никогда не хватает времени, чтобы сделать все правильно, но всегда находится время, чтобы переделать». В компаниях или отделах, где управление не на высоте, всегда находится время на исправление ошибок, возникших в первую очередь из-за неправильного делегирования полномочий.

На самом деле времени для эффективного делегирования достаточно *всегда*. Прямо сейчас перестаньте говорить, что у вас нет времени, чтобы четко сформулировать задачу. Помните: потратить время на правильное делегирование — самый эффективный способ распорядиться своим рабочим временем и получить более качественные результаты.

Миф 2: Сотрудники недостаточно компетентны

Зачастую руководители склонны недооценивать способности своих подчиненных. Но единственный способ узнать истинный потенциал сотрудников — поручить им выполнить задачу, превосходящую все то, что они делали раньше, предоставив достаточное пространство для маневра, позволив допускать ошибки и делать выводы.

Ваши сотрудники удивят вас. Словно по волшебству у членов вашей команды обнаружатся такие таланты и компетенции, о которых вы и не подозреваете. Когда вы начнете полнее задействовать их способности, не только они будут получать бóльшую отдачу от своей работы,

но и у вас как руководителя получится гораздо больше, что положительно скажется на вашей карьере.

Миф 3: Если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай сам

Эта ошибка, доведенная до логического предела, гарантирует полный крах управленческой стратегии. Если вы искренне убеждены, что всё должны делать сами, и при этом хотите, чтобы все было готово в срок и на приемлемом уровне, в конце концов у вас окажется все больше работы и все меньше времени. Этот миф заставляет вас топтаться на месте, вынуждая постоянно выполнять текущие повседневные задачи вместо того, чтобы эффективно управлять.

Неспособность сделать шаг от выполнения работы к управлению — основная причина, по которой люди не становятся руководителями. Ваш естественный порыв — вернуться в собственную зону комфорта и начать делать что-то вместо того, чтобы делегировать полномочия. Постоянно напоминайте себе: ваша работа — управлять, а не делать самостоятельно.

Миф 4: Если вы что-то поручаете другим, люди думают, будто вы «не в теме»

Очень часто руководители эгоистичны. Их самооценка привязана к работе. Они хотят, чтобы про них думали: они постоянно контролируют ситуацию и всегда знают, что происходит. Потому и отказываются от делегирования.

На практике же все получается с точностью до наоборот. Вы не можете знать, что происходит везде в любой момент времени. И в этом нет необходимости. У вас всегда есть люди, которые это знают и могут быстро ввести вас в курс дела.

Миф 5: Если вы специалист в каком-то деле, то должны заниматься им сами

У многих уходят месяцы и годы на развитие навыков, благодаря которым они двигаются вперед, получают повышение по службе и становятся руководителями. Ловушка в том, что качественное выполнение данного конкретного вида работы создает зону комфорта, в которую вы постоянно стремитесь вернуться, чтобы заниматься привычным делом.

В этом случае правило довольно простое. Вы должны передать другим все, в чем достигли мастерства и что можете легко выполнить, и двигаться дальше к чему-то новому. Работа над какой-то задачей побудила вас двигаться вперед. Однако теперь этому стоит обучить кого-то другого. Вы не должны заниматься простыми и рутинными делами, которые может сделать кто-то другой.

Применяйте «правило 70%». Если другой может выполнить задачу на 70% так же успешно, как вы, передайте ее этому сотруднику. Освободите себе время, чтобы заняться тем немногим, что способны сделать только вы.

По своей природе человек склонен привыкать к выполнению работы, доставляющей удовольствие. Благодаря ей он добился того, что имеет сегодня, и он никак не может

отойти от нее. Однако вместо этого нужно передать выполнение дел, с которыми вы справляетесь с легкостью, чтобы у вас была возможность взяться за задачи, требующие бóльших интеллектуальных усилий, новых навыков и способностей.