

Многие руководители, директора, предприниматели признают важность и необходимость делегирования полномочий. Однако, когда речь заходит о конкретной ситуации, большинство тут же пытается доказать, что механизм делегирования полномочий или не функционирует, или уж точно не применим к их участку работы.

Главным их аргументом является недостаточная компетентность подчиненных. В результате такого отношения руководитель, директор, собственник перегружает себя оперативными задачами, так что ему «некогда поднять голову»

Бизнес не получает стратегического развития, упускаются выгодные возможности, а сам руководитель часто расплачивается за отказ делегировать полномочия своим свободным временем, семейными отношениями, наконец, здоровьем.

Типичные ошибки руководителей

Отказываясь от делегирования полномочий, руководители чаще всего предъявляют одни и те же причины.

– Я не могу делегировать полномочия своим сотрудникам, когда они так загружены работой.

На самом деле руководитель не в состоянии изменить организацию работы, упорядочить взаимодействие сотрудников, наладить правильное планирование работы отдела.

– Сотрудники недостаточно компетентны, чтобы выполнить определенное поручение.

Сомнения в компетентности персонала нередко имеют под собой страх увидеть рядом потенциального конкурента: как известно, руководителями не рождаются – ими

становятся. Но чтобы получить необходимые знания и навыки, нужно учиться. Откуда же ваши подчиненные получают требуемые навыки, если вы не готовы научить их?

– Сотрудники не желают брать на себя дополнительные обязанности и нести ответственность за их выполнение.

Это возражение говорит об авторитарном стиле управления руководителя. У сотрудников нет четкого понимания своей ответственности, и они не уверены в своих полномочиях, что приводит к снижению или отсутствию их мотивации. Да и откуда взяться уверенности, когда вы долго приучали их к тому, что все решения принимает только руководитель, а любая инициатива наказуема?

– Мне просто некому это поручить. У нас и так не хватает персонала.

Объемы задач не соответствуют реальным кадровым возможностям. Возможно, стоит задуматься, как сократить или минимизировать незначимые функции, по-иному организовать работу и распределить задания. Именно механизм делегирования полномочий позволит вам оптимально решить проблему недостатка кадров.

– У меня нет времени объяснять. Проще сделать это самому.

Смысл возражения сводится к неумению руководителя управлять собственным временем и к нежеланию выступать в роли учителя. При передаче сотруднику новых для него функций, процесс выполнения работы идет существенно медленнее, чем, если работу выполняли вы сами. Может пострадать и качество. Однако по завершении этапа обучения вы сможете высвободить значительно больше времени, передав эту работу в ведение вашего подчиненного, чем, если бы продолжали делать ее самостоятельно.

– Лучше мне самому это сделать. Тогда я буду уверен в результате.

Руководитель боится потерять контроль над процессом выполнения конкретных работ, потому что рискует потерять контроль над ситуацией в целом, утратить власть. Страх утраты власти и появления сильного конкурента основывается на неуверенности руководителя в собственных силах и отсутствии доверия к сотрудникам. Такая ситуация часто складывается в компаниях с жестким, авторитарным стилем руководства. Возможна она и в силу личных особенностей характера руководителя. Однако делегировать полномочия без доверия невозможно.

Руководитель, который не верит в компетентность других сотрудников, обречен все делать сам. А руководители, пытающиеся взвалить на себя всю работу в компании, часто расплачиваются за это здоровьем, оказываясь на больничной койке. Где, увы, они волей-неволей вынуждены «делегировать полномочия». Правда, теперь уже врачу.

Хороший руководитель не тот, кто может все сделать сам на высочайшем уровне, а тот, кто руководит так, что каждый из его команды делает свое дело наилучшим образом.