**Умение давать поручения**

Мори Стетнер (Morey Stettner), главный редактор ежемесячных бюллетеней американского Национального института делового управления, специалист по межличностным деловым коммуникациям

Примеры мании величия встречаются очень часто. Большинство начинающих менеджеров считают, что они могут выполнить работу лучше, чем их сотрудники. Однако вы не можете сделать все сами. Ваш успех зависит от вклада других людей. Нужно лишь уметь давать поручения.

Примеры мании величия можно встретить очень часто. Большинство начинающих менеджеров с уверенностью считают, что они могут выполнять работу лучше, чем их сотрудники. Недавно начавшая продвигаться по служебной лестнице секретарша будет больше доверять своим навыкам хранения документов, нежели точности исполнения работы ее подчиненными. Начинающий менеджер по персоналу при приеме сотрудников на работу будет больше доверять своей интуиции, чем суждениям сотрудников, проводивших собеседование с претендентом на должность. Бухгалтер потратит лишние полчаса своего времени на пересчет итоговых цифр, представленных подчиненными, потому что доверяет своей работе, а не их.

Это объясняет причины, по которым передача полномочий становится серьезным испытанием для многих руководителей, особенно начинающих, привыкших самостоятельно выполнять работу, вместо того чтобы предоставить возможность другим проявить себя. Если вы считаете, что существует связь между степенью контроля за работой и качеством результатов, тогда вы захотите контролировать всех и вся.

**Не завышайте требования**

В качестве начинающего менеджера вам придется смириться с одним фактом: вы не можете сделать все сами. Ваш успех зависит от вклада в дело ваших сотрудников. Если они постоянно совершенствуют свои навыки, они не только становятся более ценными работниками, но и трудятся с большими энтузиазмом, заинтересованностью и уверенностью.

Прекрасно звучит, не так ли? И все, что вам нужно сделать, это облегченно вздохнуть и позволить им самим выбирать оптимальные пути. Сопротивляйтесь желанию вмешиваться и завершать то, что они начинают. Поймите, что даже если вам придется подождать 10 минут, пока кто-то закончит выполнение задания, эти 10 минут с лихвой возместятся в будущем. Вы сэкономите десятки часов, предоставив сотрудникам достаточно времени, чтобы они могли справиться с заданиями и получить необходимый опыт в данной области.

Если вам трудно немного расслабиться, представьте самый худший сценарий развития событий: вы дадите им задания, а они с ними не справятся. Ошибки могут появляться, и вы можете их фиксировать. В этом будет и положительная сторона: сотрудники, совершающие ошибки и исправляющие их, становятся для вас более ценными, потому что они знают, как не надо делать. Их опыт становится лучшим учителем.

Еще одна помеха в работе — время. Некоторые начинающие менеджеры предпочитают выполнять работу самостоятельно, потому что это выйдет быстрее. Мой любимый ответ такой: «А вы не считали, сколько времени сэкономите на этом за предстоящие полгода? А за год?»

Можно, конечно, сэкономить время, выполнив работу самостоятельно, а не обучив сотрудника. Один раз. Но во второй, третий, четвертый раз вы начнете понимать, что неоправданно тратите свое время.

Скажем, вы настаиваете на проверке оборудования каждую неделю. Даже если ваши помощники способны быстро научиться, как нужно это правильно делать, вам не хочется объяснять им все этапы этого процесса, поэтому вы выполняете проверку сами. Но давайте посчитаем. По вашим расчетам, вы потеряете приблизительно один час, объясняя своим сотрудникам, на что им нужно обращать внимание во время проверки. Ваши подсчеты также показывают, что у вас будет уходить еще два часа в неделю в течение первых четырех недель, чтобы проследить за их работой и напомнить, как нужно ее правильно выполнять. Но зато потом, уже через месяц, вы сможете дать им полную свободу, потому что будете удовлетворены их подготовкой. В результате вы освободите себе час в неделю.

В течение года вы освободите, таким образом, около 48 часов своего времени, что соответствует шести полным рабочим дням, затратив на это в общей сложности 9 часов в первый месяц на то, чтобы показать подчиненным, как нужно делать проверку оборудования.

Если же посмотреть в еще более отдаленное будущее, становится ясно, как много времени вы сэкономите, переложив выполнение этой задачи на плечи сотрудников.

Передайте своему сотруднику одно из дел, которое необходимо выполнить сегодня. К примеру, это может быть поручение позвонить пяти клиентам от вашего лица. Передавая полномочия, установите время, когда вы проконтролируете результаты. А теперь самое сложное: забудьте об этом до встречи с исполнителем. Не вмешивайтесь, не ищите повод, чтобы понаблюдать, как он выполняет задание.

Но не думайте, что, как менеджер, вы обязаны лично давать абсолютно все задания. Гораздо важнее распределить ответственность среди членов вашей команды и спрашивать с них отчеты о выполнении работы. Генерал Колин Пауэлл говорит в интервью, что большая часть его успеха как военачальника заключается в успешном распределении обязанностей. «Я не вмешиваюсь в мелочи», — любит говорить он. Это дает его подчиненным широкие возможности для принятия решений.

**Умение давать указания**

Осознав преимущества передачи полномочий, научитесь правильно давать указания. От того, как вы овладеете этим умением, будет зависеть, насколько хорошо и быстро сотрудник выполнит поставленную задачу.

Начинающие менеджеры почти не умеют давать указания. Они могут повторяться или объяснять задания высокомерным тоном. Такие ошибки могут привести к негативному результату.

Вот пять самых распространенных ошибок, которые совершают менеджеры, отдавая распоряжения:

1. Они делают это «на ходу». Для того чтобы ваши распоряжения поняли, не нужно говорить второпях. Говоря быстро и сразу же уходя, вы рискуете оставить своих сотрудников сбитыми с толку, не уверенными в том, как нужно приниматься за дело. Помните: многим из них нужно дополнительное время, чтобы обдумать указания и удостовериться, что они поняли задачу. Если вы не даете им возможности осмыслить сказанное вами и задать вопросы, то повышаете вероятность ошибок при выполнении работы. Что еще хуже, они могут почувствовать, что вы относитесь к ним с пренебрежением, в спешке отдавая распоряжения, стремясь при этом успеть сделать что-то более важное.

2. Они не умеют импровизировать. Если вы не уверены в том, что конкретно должны сделать, не думайте вслух, пытаясь дать указание. Заранее определите все сложности, чтобы четко высказать цель и метод выполнения задания. Если вы оставите слишком много неясностей, то заставите подчиненных гадать, что вы имели в виду. А это почти гарантирует проблемы при выполнении поручения.

3. Они дают слишком много указаний. Безошибочный способ заставить служащих чувствовать себя тупицами — это обращаться с ними как с детьми. Не отдавайте распоряжений с убеждением, что подчиненные слишком медлительны или глупы, чтобы понять вас. Если вы без нужды повторяете очевидные положения или говорите снисходительным тоном, можете настроить против себя весь персонал. Они могут потратить больше энергии на недовольство вашей манерой разговора, чем на усвоение сути ваших слов.

4. Они забывают убедиться в том, что их поняли. Опытные менеджеры знают, что некоторые сотрудники могут не желать признавать, что они чего-то не поняли. Вместо того чтобы сказать «Я не понял» или «Не уверен, что уловил вашу мысль», они могут кивать головой, демонстрируя этим, что им все ясно. Не позволяйте себе такого поведения. Пусть сотрудник словесно подтвердит, что понял указание. Реагируйте, давайте советы по ходу и оценивайте их способность успешно выполнить задание.

5. Они не обозначают крайних сроков. Вы не часто можете позволить себе сказать: «Сделайте это, когда вам будет удобно». В большинстве случаев необходимо определить для сотрудника дату окончания работы. В то же время, слишком концентрируясь на конечном сроке, вы можете дать сотруднику возможность тянуть с выполнением задания до последнего дня. В конце концов, если вы повторяете и подчеркиваете, что «эта работа должна быть закончена в течение трех месяцев, начиная с сегодняшнего дня», это может восприниматься сотрудником вечностью в условиях, когда он едва справляется со своими повседневными обязанностями. Разумнее будет определить дату, когда сотрудник должен начать работу. К примеру, скажите: «Эта работа должна быть окончена к 1 октября. Сегодня 5 августа. Вы можете представить мне график, где будет указана дата начала исследований, начала составления отчета и окончательный план работы?»

Чтобы совершенствовать умение отдавать распоряжения, не повторяйте их. Вам может казаться, что вы просто акцентируете внимание на основных моментах, но у ваших сотрудников может возникнуть чувство, что с ними обращаются как с детьми. Дайте указания один раз и спросите: «Может быть, вы повторите это снова вместе со мной?» или: «Расскажите, как вы будете это выполнять, чтобы мы оба были уверены, что правильно поняли друг друга».

Для того чтобы быть уверенным, что ваши указания понимаются правильно, необходимо отводить достаточно времени на разговор с подчиненным. Я знаю менеджера, который отдавал распоряжения, делая несколько торопливых записей и прилепляя их на монитор компьютера служащего. Сотрудник приходил утром на работу и недоумевал, увидев расплывчатые, непонятные инструкции. А так как менеджер почти всегда был на совещаниях или вне офиса, его сотрудники не могли задать ему вопросы, чтобы уточнить задачу.

Воспринимайте отдачу распоряжений как возможность наладить близкий контакт с подчиненными. Говорите с ними о делах, которые нужно сделать, о том, как они собираются их выполнять и почему это важно. На это может уйти десять минут вместо двух на простое изложение задания, но лишние усилия, затраченные вами, окупятся с лихвой.

**Тщательно выбирайте, кому поручить задание**

Большинство начинающих менеджеров знают, что от них требуется распределять обязанности. Преодолев склонность делать все самостоятельно, они начинают понимать, что распределение работы среди всех членов команды послужит общим интересам, но при этом часто упускают важный аспект: выбор подходящего исполнителя.

У каждого подчиненного есть свои сильные и слабые места в работе. У секретаря могут быть, например, отличные способности разговаривать с людьми, но отсутствует желание читать толстые отчеты. Бухгалтер хорошо оперирует цифрами, но боится переговоров с поставщиками. Продавец может отлично исследовать рынок на предмет обнаружения выгодных клиентов, но ему не хватает терпения, чтобы общаться с ними.

Вы должны выбрать лучшего исполнителя для каждой конкретной задачи. Для начинающих менеджеров проблемой номер один при распределении обязанностей является уверенность, что поручаемая работа легкая и ее может сделать кто угодно. В результате они назначают случайного исполнителя. Такое распределение работы не приносит успеха.

Прежде чем отдать распоряжение, подумайте, следует ли побеседовать со служащим в поисках наиболее рационального способа действий или достаточно просто сказать ему: «Сделайте это к пятнице». Если вы хотите обсудить задание со служащим и услышать его мнение относительно того, как он намеревается его выполнять, вам придется выбрать человека, мыслящего независимо, который открыто изложит вам свои идеи. Но что касается простых, не вызывающих затруднений задач, то можно и не обсуждать детально их выполнение.

Побыв в должности менеджера несколько недель, вы наверняка уже будете знать, кто в вашем коллективе склонен жаловаться, а кто — сопротивляться или спорить с вами, когда вы отдаете распоряжения. Если вы решите не беспокоить этих строптивых служащих, значит, вам придется взвалить выполнение заданий на более обязательных сотрудников. В результате последние будут недовольны.

Подбирайте и пробуйте разные подходы при назначении исполнителей. Оставьте в запасе время, чтобы поручить по крайней мере несколько заданий упрямым или независимо мыслящим сотрудникам. Будьте готовы обсуждать с ними достоинства разных методов и подходов. Внимательно слушайте их предложения относительно оптимального выполнения задачи. Приветствуйте их инициативу и поощряйте за предложение разумных альтернативных вариантов.

Старайтесь обращаться к сотрудникам, мотивированным на успешное выполнение заданий. Просьба прочитать вместо вас речь на конференции, обращенная к застенчивому специалисту, будет невыполнимой для этого человека. Но если вы попросите его написать вам текст речи, а потом передать его для выступления менее робкому сотруднику, вы используете сильные стороны каждого из них.

Начиная знакомиться со своими подчиненными, задайте вопрос, какого рода работа приносит им наибольшее удовлетворение. Постарайтесь выявить их интересы и таланты, которые вы можете использовать. Например, агент по продажам, работающая по телефону, может мечтать о личной работе с клиентами. Она может стать хорошим кандидатом в помощники по формированию целевой группы покупателей, которую вы формируете. Но пока вы ее не спросите, вы не узнаете о ее желании личных контактов с клиентами.

Один из способов выявления пристрастий в работе сотрудников — это предложение составить каждому из них список своих пожеланий с указанием дел, которые бы им больше понравились. Они могут указать такие занятия, как участие в межведомственных связях, контроль за бюджетом или участие в разработке самых современных технологий.

Имея такой список, вы можете отдавать конкретные распоряжения тем сотрудникам, которые будут выполнять их с энтузиазмом. Вам не придется гадать, кому дать то или иное задание.

**Управление в условиях кризиса**

Главной причиной, по которой менеджеры часто не решаются отдавать распоряжения, является опасение, что задача не будет выполнена. В результате они начинают сами исправлять недоработки сотрудников, которые или не поняли, или забыли следовать инструкциям.

Начинающие менеджеры должны смириться с неизбежностью того, что некоторые распоряжения не будут выполнены. Вероятны ошибки из-за недопонимания. Менеджеры или их сотрудники могут упустить детали работы. Сотрудники исчерпают все ресурсы. Срывы могут сделать невозможным выполнение работы в срок или в должном виде.

Но это не причина делать все самому.

Когда происходит срыв задания, его причина обычно заключается в небрежном его объяснении или в плохой координации. Либо менеджер объяснил задачу недостаточно ясно, либо у работников нет необходимых знаний или навыков, чтобы выполнить ее успешно.

То, как вы сможете справиться с этими трудностями, определит дальнейшее отношение подчиненных к вашим распоряжениям. Если вы будете раздражены, они не решатся применять новые подходы к выполнению задания или идти на риск, чтобы улучшить свои результаты. Кроме того, они могут начать скрывать от вас негативные факты и притворяться, что все в порядке, а это только осложнит ситуацию.

Реагируя спокойно, вы убедите тем самым сотрудников, что даже самые грубые ошибки не подорвут ваших взаимоотношений. Ваша сдержанная, разумная реакция покажет, что вы предпочитаете знать все, пусть это будут даже плохие новости.

Следуйте перечисленным ниже правилам, даже когда вы понимаете, что поручили задание не тем сотрудникам.

Концентрируйтесь на решении проблемы. Не спешите обвинять кого-либо в момент кризиса. После того как соберете факты и убедитесь, что поняли, что произошло, зацикливание на проблеме только усугубит ее. Даже если вам совершенно ясно, что ваш сотрудник не справился, не выносите поспешных суждений и не выражайте свое разочарование слишком гневно. У вас еще будет время разобраться с виновником происшедшего. А сейчас лучше подумайте, как выйти из положения. Побудите сотрудника к дальнейшему обсуждению вопросом «что еще?». Работайте вместе, чтобы найти лучшее решение для улучшения сложившейся ситуации.

Смотрите на ситуацию трезво. Некоторые менеджеры не привыкли к неудачам и могут потерять самообладание. Вы поймете, что проигрываете, если начнете жаловаться: «Почему я не сделал это сам?» или: «Я знал, что Биллу нельзя доверить это». Сдерживайте приступы самобичевания. Не будьте безжалостны к себе, если ваша попытка распределения обязанностей не удалась. Не поддавайтесь сиюминутному гневу, иначе только осложните положение дел — как в настоящем, так и в будущем.

Не забывайте анализировать ситуацию. Оправившись от неудачи, подождите несколько дней и проанализируйте ее. Старайтесь учиться на своих ошибках в распределении обязанностей и на ошибках сотрудников в выполнении задач. Делайте это не как посторонний, старающийся выяснить, кто виноват, а как беспристрастный руководитель, аккуратно собирающий факты, чтобы выяснить причину неудачи. Подключайте к этому обсуждению сотрудников. Спокойно объясните, что ваша цель — извлечь уроки из неудачи, чтобы предотвратить возникновение проблем в будущем.

**Распределение обязанностей по восходящей**

Многие считают, что распределение заданий всегда идет сверху вниз, от начальника к подчиненному. Вообще-то лучший результат получается, если такое распределение вытекает из разговора между руководителем и подчиненным (или всем коллективом), когда они совместно разрабатывают план действий по решению той или иной задачи.

Большинство служащих предпочитают принимать участие в совместном поиске решений, а не слепо подчиняться приказам и действовать под непрерывным контролем.

Чтобы убедиться, что вы используете способ распределения задач с привлечением сотрудников, возьмите себе за правило говорить им: «Вот что мне нужно сделать» и задавать два вопроса: «Как вы будете это делать?» и «Какие достоинства и недостатки вы видите в таком подходе?». Это побудит их искать наиболее действенные способы работы, а не просто слепо следовать вашим распоряжениям.

Когда сотрудники принимают участие в распределении заданий, в решении той или иной задачи, они становятся активнее и также берут на себя ответственность за конечный результат. Когда сотрудники знают, почему они делают что-либо, и помогают решить, как нужно это делать, то вероятность успешного выполнения задачи значительно возрастает. Они полностью вовлекаются в процесс, что резко повышает их мотивацию.

Вот как вы можете проверить это. Организуйте двусторонний эксперимент. Сначала попросите сотрудника сделать что-либо без дополнительных вопросов и обсуждения. Просто отдайте распоряжение и убедитесь, что оно понято. А затем дайте то же задание другому сотруднику с тем же уровнем знаний и опыта. Но на этот раз вовлеките его в обсуждение. Кроме двух вопросов, которые уже были упомянуты выше, вы можете также спросить его: «Что вы об этом думаете?» и «Какие у вас есть идеи по поводу того, как можно это сделать?».

Сравните результаты. Наверняка вы обнаружите, что вторым исполнителем задание выполнено гораздо качественнее. Более того, этот исполнитель может принести дополнительную пользу: вместо того чтобы просто рассчитать, как достичь поставленной вами цели, он может предложить новые методы выполнения прежних задач.

Когда вы позволяете работникам определять природу и масштаб их работы, они выполняют ее более вдумчиво и тщательно. А это ведет не только к лучшим результатам, но и значительно облегчает вашу работу как менеджера.

**Резюме**

Вы сможете лучше осуществлять свои функции менеджера, распределяя задания между сотрудниками. Делать всегда все самому неэффективно.

Выполнив работу самостоятельно, но быстро сегодня, вы потеряете много времени в дальнейшем.

Отдавая распоряжения, оставьте время на то, чтобы ответить на вопросы исполнителей и выслушать их идеи.

Давая задание, сообщите сотрудникам ключевую информацию, такую, как цель работы и конечный срок ее исполнения, но не повторяйтесь и не вдавайтесь в излишние подробности. Это может быть воспринято сотрудниками как низкая оценка их потенциала.

Не выделяйте любимчиков в коллективе. Распределяйте задачи таким образом, чтобы каждый работник был задействован соответственно своим способностям.

Если порученная вами работа не выполнена должным образом, сконцентрируйте внимание на решении этой проблемы. Не реагируйте на неудачу слишком бурно, обрушивая весь свой гнев на сотрудника, виноватого в этом.