

лять только контроль над исполнением (результатом).

Общие правила делегирования:

- 1) Делегируйте решение задачи тому, кто может и способен ее решить, а не просто тому, кто хочет ее решать. Если первый не хочет, то помогите ему захотеть.
- 2) Делегируйте не только обязанности, но также права и полномочия. Малоэффективно, когда подчиненному поручается решение задачи, но не передаются соответствующие права и возможности, необходимые для ее решения.
- 3) Делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.
- 4) Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самому самостоятельному и компетентному сотруднику нужна уверенность в поддержке руководителя.
- 5) Делегируя задачу и дав соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без веских оснований. Однако требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте конечные результаты порученного дела.
- 6) Обязательно вмешивайтесь в рабочий процесс, если вы увидели, что работа выполняется не надлежащим образом и это может привести к серьезным осложнениям. Не нужно дожидаться, когда возникнут непоправимые проблемы, и затем исполнять роль спасателя. Это может восприниматься сотрудниками как «управленческая подставка» с целью приобретения руководителем каких-то дивидендов. Исключением может быть делегирование сложной, но не значимой задачи в воспитательных целях «зарвавшемуся» сотруднику.
- 7) В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь, в конце концов, именно вы выбрали его для решения данной задачи, поэтому это и отчасти и ваш просчет. Так что критикуйте осто-

рожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.

Исключение из этого правила — все то же делегирование в воспитательных целях. В этом случае, напротив, можно разбирать личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного, дав ему возможность пересмотреть свое отношение к работе и к людям.

8) Делегируя, принимайте на себя ответственность за решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха — отдайте его подчиненному, непосредственному исполнителю задания. А в случае неудачи возьмите большую часть ответственности на себя. Подчиненные это оценят по достоинству.

При делегировании в воспитательных целях всю ответственность руководителю следует брать на себя.

Ошибки делегирования:

- *Неумение инструктировать.* От того, как подчиненный понял задание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование показывает подчиненному значимость, важность и ответственность поручаемой задачи и настраивает его на качественное ее решение. К тому же это не позволит подчиненному воспользоваться соблазном объяснить неудачу тем, что его «плохо проинструктировали».
- *Фиктивное делегирование.* Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные и так имеют в силу их должностных обязанностей. Для того чтобы этого не случилось и руководитель не дискредитировал себя, прежде чем делегировать, необходимо хорошо ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников. А если таковых нет — разработать их.
- *Ошибка в выборе делегата.* Для уменьшения подобного риска следует внимательно учитывать профессионально-деловые и личностные качества сотрудников при выборе делегата.
- *Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения*

зон индивидуальной ответственности. Исключение составляет делегирование выполнения задачи «профессиональной команде».

Типичные ошибки руководителя.

В число типичных ошибок руководителя входит:

Убеждение, что руководитель все должен знать лучше других. Нельзя быть компетентным во всем. Какой смысл в стремлении узнать работу подчиненных лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед руководителем встает новая, нестандартная задача, то нужно, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.

Реагирование на срочные, а не на важные дела. Руководителей, которые не могут различать понятия «оперативность» и «эффективность», больше заботит правильное выполнение работы в срок, чем выполнение правильной работы.

Стремление без необходимости лично включиться в работу. Дело руководителя — руководить, а не производить. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования организационной системы и деятельности подразделений, а не принимать личное участие в работе, по сути, отстраняя от нее подчиненных и уклоняясь от исполнения управленческих функций. Эффективный руководитель решает в первую очередь те задачи, которые никто, кроме него, решить не может.

В критических ситуациях — поиск виновных, а не решение проблемы. Поиск виновного — одно из самых непродуктивных занятий, достойных только некомпетентного руководителя. Энергия руководителя при этом направлена на прошлое, которое изменить уже нельзя. Гораздо правильнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя заключается в том, чтобы установить объективные причины неудачи (в том числе свой вклад в неудачу) и найти пути их устранения, а не в том, чтобы искать того, кто будет нести за нее ответственность. Есть хорошая японская пословица: «Сначала решите проблему, и лишь затем ищите виновных в ее появлении».

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ МАГАЗИНА: КАК ЕГО СОЗДАВАТЬ, ПОДДЕРЖИВАТЬ, КТО ЗА НЕГО В ОТВЕТЕ?



Владислав Коробейников

профессиональный бизнес-тренер, специалист в сфере развития личности. Постоянный участник российских и международных тренинг-проектов. Автор более 10 обучающих программ. Ведущий психолог телевизионного реалити-шоу «ОХОТА».

www.vk777.com

- «Предложили другое место работы: и к дому ближе, и по зарплате интереснее, но мне здесь так нравится и коллектив хороший!»
- «Все не могу больше, пускай тут зарплата хорошая, даже отличная, это не для меня, ухожу!»

Вот такие разные высказывания характеризуют психологический климат в отдельно взятом сообществе людей, а проще — коллективе. Что повлияло на формирование столь разных мнений? Формально люди находятся примерно в одних условиях, и жизнь коллектива регламентирована служебными и должностными инструкциями, лишь изредка в них прописан каждый шаг сотрудника. Жизнь показывает, что такую тонкую материю, как «атмосфера», только инструкциями и регламентом не создашь.

МИФЫ И ПЕРЕГИБЫ

Миф 1: Люди работают за деньги. Дай хорошую зарплату, и будет он «пахать» многие годы без потери качества. Практика показывает, что деньги, как единственная мотивация, действует полгода — год, плюс-минус. Возможно, что жизненные обстоятельства вынуждают человека идти на эти жертвы, и он работает дольше, но как только появится возможность, он сделает решительный шаг. Есть еще вариант, когда человек выбирает оставаться в коллективе и свое недовольство компенсирует, ведя разрушительную «скрыто-саботажную» работу, постоянно подмечая негативные моменты в работе организации и озвучивая их внутри коллектива.

Миф 2: Мы команда, мы семья, мы все друг за друга! Давайте еще потерпим и поработаем без денег (или за минимум). Тут присутствует скрытая манипуляция, эксплуатирующая ту самую психологическую «атмосферу» в коллективе. Терпение людей не безгранично, на одном психологическом климате в долгосрочную перспективу не удержитесь.

ОПАСНО! РАЗРУШИТЕЛИ АТМОСФЕРЫ

Будьте на чеку, психологический климат должен находиться под постоянным контролем. На что обращать внимание:

1. Коллектив делится или стал делиться на группы «по интересам», которые неприязненно относятся друг к другу. Например, смены продавцов или внутри смены люди явно держатся обособленно друг от друга. Это очень тревожный звонок, при попустительстве эта легкая вначале неприязнь или напряженность может трансформироваться в военные действия, что напрямую сказывается на бизнес-результатах.

Внимательно наблюдайте за коллективом «из укрытия», посмотрите, кто как на кого реагирует, вокруг кого собираются, кого игнорируют. Все будет видно, как на ладони. Можете поговорить с людьми,



задать им вопросы. При этом обращайтесь внимание на выражение лица и интонации голоса, они не соврут.

2. Наличие в коллективе «вечно недовольного» может также способствовать созданию напряженности. Опасность таких людей в том, что они не любят быть одни, будут искать единомышленников, что может создать «ядро протеста». Протест может быть скрытым, а может быть и явным. Наиболее опасен, конечно, скрытый протест, поскольку действует исподволь и на первый взгляд не очень заметен, когда он проявляется, значит, проделана уже огромная работа по разрушению атмосферы.

3. Люди неохотно идут на корпоративные мероприятия. Находят множество причин, чтобы отказать. Другими словами, не видят ценности мероприятия. Проанализируйте, это массовое явление или «выпадают» отдельные люди. Делается это демонстративно или нет? Ответы на эти вопросы покажут, насколько страдает психологический климат в коллективе. Ведь если сотрудник явно «напоказ» демонстрирует свое негативное отношение, можно предположить, какой уровень недовольства он накопил.

К слову, поведение на корпоративе дает очень много нужной информации о «скрытых» тенденциях внутри коллектива. Видно, кто с кем охотно или неохотно общается, как люди рассаживаются, как реагируют на слова друг друга, на застольные тосты и т. д.

4. Внимательно проанализируйте ситуацию с «новичками» в коллективе. Есть ли тенденции что они не «приживаются», если остаются, то какие? Какими личностными характеристиками обладают? Активная жизненная позиция или нет?

Также обратите внимание на тех, кто увольняется. Поищите нечто общее среди них. Например, возраст, пол, жизненная позиция, уровень амбиций, образование, мироощущение, местные или приезжие и т. д. Дело в том, что «новички» приходят в уже сформированную психологическую атмосферу, и «своих по духу» она принимает, «чужих» — выдавливает. Есть вариант, когда новые сотрудники, чтобы остаться, принимают негласные внутри коллективные правила и начинают «играть» по ним.

Таким образом, анализируя кандидатуры новых и увольняющихся сотрудников можно понять, какого склада люди не «выживают» и что за климат сформирован.

Выше описаны способы, как понять, «кто задает тон», кто не-

гласно влияет и формирует «погоду в доме». Обладая этой информацией, вы сможете, исходя из картины, разработать ряд мероприятий с целью повлиять на ситуацию и повернуть ее развитие в нужную вам сторону.

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ КОМФОРТНЫЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ?

Из реализации на практике простых ценностей общения между людьми. Все очень просто, и тут ничего не изменилось и не изменится. Люди ценят внимание, любовь (вариант — уважение), значимость, нужность, заботу. В случае если все перечисленное можно получить в коллективе, у вас прекрасный психологический климат.

Человеку важно чувствовать, что его труд ценят и замечают. В данном случае «дешевле» и эффективней способа, чем похвала не существует. Более того, если похвала осуществляется, то она должна быть за конкретные действия и конкретные результаты. Такой подход позволит воодушевить сотрудника и предотвратит возможные негативные реакции других (зависть, «а за что?» и т. д.).

Прислушайтесь к инициативе людей. Если к вам как к руководителю подошли с какой-либо идеей, обязательно уделите ей время. Проявите интерес не формально, а искренне, люди все чувствуют, видят и понимают. Даже если предложения работника не было воплощено в жизнь, но он видел, что мы от него не отмахнулись и поддержим его будущую инициативу, то мы же сами, как руководители, сохраним лояльность и избежим разочарованных слов: «Здесь никому ничего не надо, я пробовал — ниче-

ТЕРПЕНИЕ ЛЮДЕЙ НЕ БЕЗГРАНИЧНО, НА ОДНОМ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ КЛИМАТЕ В ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ НЕ УЕДЕШЬ.

НЕПРИЯЗНЬ ИЛИ НАПРЯЖЕННОСТЬ МОЖЕТ ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ В ВОЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ, ЧТО НАПРЯМУЮ СКАЗЫВАЕТСЯ НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТАХ.

го не вышло». Хвалите прилюдно, критикуйте тет-а-тет, заставляя человека прилюдно краснеть или оправдываться, вы вряд ли улучшите климат в коллективе.

Создайте условия, при которых члены коллектива могут высказать свое мнение как позитивное, так и негативное. Эти процессы лучше контролировать и разбираться с ними неотлагательно. Люди все равно найдут возможность озвучить свои мысли, но уже в кулуарах и бесконтрольно — там повлиять на ситуацию будет невозможно.

ТЕСТ

Есть очень простой тест-вопрос. Единственное условие — обязательно нужен полный ответ, который и дает представление о действительном состоянии психологического климата. Такие ответы, как: «Нормально», «Обычно» или «Весело!» — не подойдут по причине малой информативности.

Вопрос: «Как у вас принято в коллективе отмечать день рождения сотрудников?» Это обычно происходит по группкам или нет? Например, бухгалтерия или продавцы отметили «междусобойчиком» день рождения одного из коллег, а другие сотрудники даже не знали, что у кого-то праздник. Более того, и сам именинник не захотел никого приглашать. Тихонечко в кабинетике или каком-либо подсобном помещении был накрыт небольшой стол для «избранных». Налицо как минимум нарушение коммуникаций, как максимум скрытая или явная напряженность между частями коллектива.

За таким поведением может стоять обида и разочарование: «Это никому не интересно».

Ходят ли разные части коллектива (продавцы, менеджеры, администрация, бухгалтерия) друг к другу поздравлять с днем рождения? Как руководство реагирует на

«светлые» даты людей? Говорятся ли теплые слова на общем собрании? Есть ли как минимум почетное место на доске именинников?

А может, все обходится формальным «оптовым» списком именинников за ближайший месяц в черно-белом варианте на стене? А то и этого не происходит.

Часто внешне все выглядит прилично, а на деле — «формальный» торт и желание поскорее «проставиться», чтобы не обозвали жмотом, и закрыть этот вопрос до следующего года. Как у вас это происходит?

КТО В ОТВЕТЕ?

Психологический климат — это ответственность всех, но тон задают «голова». Какие нормы и правила внедрила эта «голова»? Каких людей приняла на работу? Что в итоге получилось? Довольны вы результатами или нет? Анализируйте, честно и полно отвечайте на вопросы, делайте выводы и при необходимости вносите изменения.

Только обращая внимание на такие простые повседневные ситуации, вплетенные в ткань жизни коллектива, мы сможем понять и почувствовать такую непростую и неуловимую для понимания материю, как психологическая атмосфера в коллективе.