Делегирование своими руками

Как передать задачи, решения и ответственность, не потеряв контроль.

Ренат Закиев



Ренат Закиев

Делегирование своими руками. Как передать задачи, решения и ответственность, не потеряв контроль.

«Автор»
2026

Закиев Р.

Делегирование своими руками. Как передать задачи, решения и ответственность, не потеряв контроль. / Р. Закиев — «Автор», 2026

Поручили задачу — и снова отвечаете на каждый вопрос, исправляете ошибки и доделываете сами? Значит, работа передана, а управление осталось у вас.«Делегирование своими руками» Рената Закиева — практическая книга о том, как передавать сотрудникам не только задачи, но и полномочия, решения и ответственность за результат. Ведь, отпуская штурвал, руководитель не выходит из лодки: успех сотрудника по-прежнему важен для обоих.Вместе с владельцем студии Ильёй вы пройдёте путь от постоянного вмешательства к самостоятельной работе команды. Разберётесь, как договариваться о результате, определять границы решений, выбирать точки контроля и поддерживать человека, не забирая задачу обратно.В каждой главе — рабочая ситуация, задание «Ваш ход» и разбор разных решений. Практические листы помогут применить прочитанное к своей команде.Для собственников и руководителей, которые хотят перестать быть главным исполнителем и научиться управлять через других.

© Закиев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Часть I. Почему поручения возвращаются 5
Что произошло до этой переписки 6
Ваш ход 7
Вторая попытка: подсказки 8
Разбор. Четыре возможных решения 9
Вариант 1. Остаться и закончить самому 9
Вариант 2. Сохранить ключевые согласования за собой 10
Вариант 3. Потратить десять минут на рамку задачи 11
Вариант 4. Изменить договорённость о пятнице 12
Что выбрал Илья 13
Что здесь можно забрать в свою работу 14
Небольшое задание на завтра 15
Дальше 16
Конец ознакомительного фрагмента. 17

Ренат Закиев
Делегирование своими руками. Как передать задачи, решения и ответственность, не потеряв контроль.

Часть I. Почему поручения возвращаются
Глава 1. «Просто доведи до конца»

В четверг в пять сорок Илья решил, что сегодня уйдёт вовремя.

Он закрыл макет, убрал со стола два пустых стакана и открыл календарь. В шесть тридцать начинался школьный концерт дочери. До школы ехать двадцать минут. На этот раз он успевал.

На экране появилось сообщение Кати:

— Клиент прислал последние замечания по сайту. Посмотришь?

Илья уже набрал «Сейчас», но остановился. Они ведь только вчера обсуждали, что он слишком много делает сам. Даже договорились: Катя ведёт проект, он не вмешивается без необходимости.

Он стёр ответ.

— Возьми на себя. Надо просто довести до конца и завтра запустить.

— Хорошо, — ответила Катя.

Илья отправил ей большой палец, надел куртку и вышел.

В лифте телефон завибрировал.

— А новый блок про доставку добавляем?

— Если нужен, добавляйте.

— Тогда главный экран переделывать?

Илья вздохнул.

— По ситуации. Главное — нормально сделать.

Он ещё не вышел из здания, а уже снова руководил проектом по одной реплике за раз.

Что произошло до этой переписки

Студия «Мост» делала сайт для компании, которая поставляла оборудование небольшим кафе. В студии работали четырнадцать человек. Илья основал её семь лет назад и до сих пор хорошо помнил время, когда сам рисовал макеты, отвечал заказчику и отправлял счёт.

Теперь рядом были дизайнеры, разработчики и менеджеры. Но клиентам нравилось разговаривать именно с ним. Он быстро понимал, что они хотят, предлагал решение и не прятался за формальностями. Команда тоже привыкла к его скорости: если спор длится больше десяти минут, проще позвать Илью.

Катя вела проекты второй год. Она собирала материалы, договаривалась о встречах и следила за сроками. Переписку по этому сайту она знала лучше Ильи. Но финальный вид страниц он обычно утверждал лично. И цену дополнительных работ тоже называл он.

К четвергу сайт почти закончили. В пятницу клиент собирался показать его партнёрам. Полноценной рекламной кампании в этот день не было: главная задача — продемонстрировать работающий сайт. На просмотре в четверг заказчик попросил добавить блок о доставке, заменить несколько фотографий и «чуть освежить первый экран».

Разработчик мог выделить на изменения оставшуюся часть четверга и утро пятницы. Если взяться за большой редизайн, к показу можно было не успеть. При этом ни Катя, ни Илья ещё не уточнили у клиента, что из новых пожеланий обязательно именно к пятнице.

Илья знал, что времени мало. Катя знала, что его лучше не отвлекать. Оба хотели закончить проект. И всё же каждый новый вопрос возвращал работу к нему.

Ваш ход

Представьте, что вы — Илья. Сейчас пять сорок. До выхода у вас есть десять минут. Клиент ещё на связи. Катя готова заняться проектом и умеет разговаривать с заказчиком, но прежде не принимала самостоятельно решения о новых работах и окончательном запуске.

Что вы сделаете до выхода из офиса?

Прежде чем читать дальше, запишите свой ответ. Не ищите идеальную управленческую формулировку. Напишите обычное сообщение, которое действительно могли бы отправить сотруднику.

Остановитесь здесь и запишите собственное решение. Ниже — подсказки для второй попытки.

Вторая попытка: подсказки

Если первое решение уже записано, проверьте себя:

1. Что именно должно быть готово к завтрашнему показу?
2. Какие решения Катя сможет принять без вас?
3. На какие изменения она не должна соглашаться самостоятельно?
4. В каком случае ей нужно связаться с вами немедленно?
5. Что вы должны сделать сами, чтобы она вообще смогла выполнить поручение?

Если для ответа не хватает информации, так и напишите: чего именно и у кого вы её получите. Угадать желание клиента — не обязательная часть делегирования.

Остановитесь здесь. Дальше начинается разбор. Сначала предложите собственный вариант.

Разбор. Четыре возможных решения

Вариант 1. Остаться и закончить самому

Илья снимает куртку, звонит клиенту и до вечера разбирает замечания с разработчиком. Катя помогает записывать договорённости.

В этом решении есть понятная логика. Илья быстрее определит допустимый объём, он знает клиента и имеет право принимать коммерческие решения. Если существует серьёзный риск, который команда сегодня не способна удержать, личное участие руководителя может быть оправданно.

Проблема не в том, что руководитель однажды помог. Проблема появится, если помощь станет единственным способом завершать проекты. Сегодня команда снова увидит: как только задача становится сложной, ответственным становится Илья.

Выбирая этот вариант, полезно честно назвать его: «Сегодня я сам веду сложный участок, потому что пока не передал его условия и решения». Это не неудавшееся делегирование и не доказательство беспомощности Кати. Это временный способ справиться с конкретным ограничением.

Когда вариант уместен: цена ошибки велика, необходимое решение нельзя безопасно отложить, а подходящего подготовленного исполнителя сейчас нет.

Чего он не решает: как завершить следующий проект без повторения той же ситуации. После срочной работы всё равно понадобится передача.

Вариант 2. Сохранить ключевые согласования за собой

Илья уходит, а Кате говорит:

— Собери вопросы в один список. Я после концерта всё согласую.

Это уже лучше бесконечных сообщений. Катя сможет собрать пожелания, проверить возможности команды и подготовить варианты. Если задача нова для сотрудника или решения трудно отменить, совместное согласование может быть разумной ступенью обучения.

Однако в нашей ситуации разработчик свободен именно сейчас. Если существенные решения появятся только поздно вечером, окно работы может закрыться. Катя формально отвечает за движение проекта, но не может разрешить то, без чего проект не движется.

Здесь Катя готовит варианты, а Илья выбирает из них в заранее назначенное время. Она может собрать материалы и проверить оценки, но не обещает заказчику новый объём до этого разговора. Такой порядок не обязательно плох: он позволяет разбирать незнакомые решения вместе, пока человеку нужна опора. Но рабочее окно команды должно допускать ожидание. Если после решения Ильи разработчик уже недоступен, назначенное согласование не спасает срок.

Когда вариант уместен:сотруднику пока нужна поддержка, руководитель доступен в оговорённое время, а оставшаяся работа может идти без ожидания каждого ответа.

Главный риск:согласование выглядит контролем качества, но фактически останавливает исполнение.

Вариант 3. Потратить десять минут на рамку задачи

Илья не пытается за десять минут описать весь проект. Он вместе с Катей определяет результат на пятницу, разрешённые решения и границы, за которыми потребуется новый разговор.

Сначала нужно уточнить ожидания клиента. Не «нам самим кажется, что хватит», а коротко договориться с человеком, который будет принимать работу. Катя может провести этот разговор; Илья при необходимости присоединится и подтвердит её полномочия.

После разговора результат может звучать так: к пятничному показу на тестовом адресе работает согласованная версия сайта, открываются основные страницы и отправляется тестовая заявка. Публичный запуск произойдёт отдельно, после проверки и подтверждения готовности. Новые пожелания либо включены в объём демонстрации, либо записаны в отдельный список, который клиент принял. Если раньше обещали именно публичный запуск, эту договорённость нельзя изменить молча — требуется согласие заказчика.

Это не универсальное определение готовности любого сайта. Здесь важны конкретный показ, возможности команды и согласованный с клиентом объём.

Теперь Кате можно передать решения. Например, она сама определяет порядок уже согласованных правок и подтверждает замену фотографий, если у команды есть подходящие материалы. Но не обещает новую цену и не принимает крупное изменение объёма без согласования. Если клиент связывает завтрашний показ с обязательной большой переделкой, она сообщает об этом сразу, а не пытается молча успеть.

Когда вариант уместен:сотрудник способен вести участок, но до сих пор не получал ясных границ и подтверждённых полномочий.

Главный риск:разговор проведён только внутри команды, а клиенту продолжают обещать другое. Внутренняя ясность не заменяет внешней договорённости.

Вариант 4. Изменить договорённость о пятнице

Илья и Катя выясняют, что клиент не готов принимать прежний вариант без большой переделки. Команда оценивает работу и понимает: выполнить новый объём к показу без неприемлемого риска не получится.

Тогда приходится выбирать не способ ускорить сотрудника, а новое обязательство. Можно согласовать показ промежуточной версии, сократить объём или перенести демонстрацию. Конкретный выбор зависит от того, что действительно важно клиенту и какие последствия у каждого решения.

Этот вариант неприятен: придётся сказать, что прежнее обещание больше не соответствует условиям. Зато он не требует делать вид, будто у Кати появились дополнительные часы и ресурсы вместе со словом «отвечаешь».

Когда вариант уместен:результат недостижим при текущих условиях, а добавление людей или личное участие руководителя не устраняет ограничение.

Главный риск:поздний разговор. Чем дольше команда скрывает невозможность обещанного, тем меньше у клиента вариантов.

Что выбрал Илья

В лифте Илья перечитал своё «по ситуации». Он сам не понял, что разрешил этой фразой. Новый блок? Переделку экрана? Дополнительные расходы?

На первом этаже он позвонил Кате:

— Подожди. Я не передал тебе проект. Я передал тебе мои вопросы. Давай десять минут вместе разберёмся.

Они открыли список замечаний. Катя предложила сразу позвонить клиенту.

Выяснилось, что к пятнице обязательно нужен понятный блок о доставке: партнёры постоянно задают об этом вопросы. Новый вид главного экрана клиенту хотелось обсудить, но не обязательно получить к завтрашнему утру. Фотографии можно было заменить уже подготовленными изображениями.

Клиент согласился, что завтра им достаточно демонстрации на тестовом адресе. Публичный запуск перенесли на отдельный этап после проверки и окончательного согласования. Это было изменение первоначального обещания Ильи, и его прямо проговорили, а не спрятали за словом «готово».

Катя проговорила договорённость вслух, а затем отправила клиенту короткое подтверждение. Илья добавил:

— По согласованному списку с вами работает Катя. Ей не нужно ждать моего ответа, чтобы двигаться дальше. Новые работы и изменение стоимости обсудим отдельно.

После звонка они сверились с разработчиком. Он подтвердил, что такой объём можно выполнить в доступное время. Катя записала, что проверит сама перед сообщением о готовности, и договорилась с ним, когда посмотреть результат. Если оценка изменится или появится проблема, которая ставит под угрозу показ, она сразу свяжется с Ильёй.

— А если клиент вечером опять попросит переделать экран? — спросила она.

— Ты напомнишь, что мы подтвердили на завтра. Новую просьбу запишешь и предложишь обсудить после показа. Если он скажет, что без неё показ невозможен, звони. Это уже изменение нашей договорённости, а не обычная правка.

Илья убрал телефон в карман. Почти сразу захотелось достать его и написать разработчику напрямую: «Ты только сделай аккуратно».

Он не написал.

На концерт Илья успел. Но история не стала от этого доказательством, что делегирование всегда освобождает вечер. В тот день помогли несколько обстоятельств: клиент оказался доступен, Катя знала проект, а нужный объём ещё помещался в оставшееся время.

Утром сайт показали партнёрам на тестовом адресе, без публичного запуска. Новую версию главного экрана не делали. В списке оставшихся работ появились дополнительные пожелания — с ними ещё предстояло разобраться.

Для Ильи важнее было другое. Катя не ждала его разрешения на каждую фотографию. И ей не пришлось притворяться, что она сама может решить вопрос новых обязательств студии.

Что здесь можно забрать в свою работу

Поручение «доведи до конца» кажется коротким только тому, кто знает, где находится конец.

Сотруднику могут одновременно не хватать трёх вещей: ясного результата, права принимать нужные решения и условий для выполнения. Если этого нет, новые вопросы не обязательно означают нежелание работать. Иногда это единственный безопасный способ не наобещать лишнего.

Перед ближайшей передачей задачи закончите четыре фразы:

«Работа будет готова, когда…»

«Без меня ты можешь решить…»

«Со мной нужно согласовать…»

«Сразу сообщи, если…»

Потом спросите: «Чего тебе не хватает, чтобы начать?» Ответ может обнаружить не слабость сотрудника, а вашу непроговорённую часть работы.

Не превращайте эти четыре фразы в обязательный длинный документ для любого поручения. Для знакомой обратимой задачи достаточно короткого разговора. Для новой, дорогостоящей или трудноисправимой договорённости потребуется больше ясности и проверок.

Небольшое задание на завтра

Выберите одно поручение, которое уже возвращалось к вам вопросами. Вспомните, что вы фактически передали: выполнение действий, подготовку решения или право самостоятельно вести участок. Это разные договорённости.

Перепишите поручение с помощью четырёх фраз выше. Обсудите его с сотрудником и попросите рассказать, с чего он начнёт. Не проверяйте, повторил ли он ваши слова. Проверьте, одинаковую ли работу вы представляете.

Запишите один вопрос, который после разговора исчез, и один, который остался. С оставшегося и начнётся следующая передача.

Дальше

В пятницу после показа клиент попросил включить дополнительный экран в прежнюю цену.

Катя ответила, что вернётся с решением, и пришла к Илье.

Он уже хотел сказать: «Ты же ведёшь проект, сама решай». Но вспомнил: право обещать скидку он ей не передавал.

Вчера Катя получила самостоятельность внутри согласованного объёма. Теперь предстояло решить, нужно ли расширить её полномочия — дать право менять условия и в каких пределах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.