

**Сергей Потапов**  
**50 уроков на салфетках. Лучшая книга по делегированию полномочий**

**СЕРГЕЙ ПОТАПОВ**  
**50 УРОКОВ НА САЛФЕТКАХ: ЛУЧШАЯ КНИГА ПО**  
**ДЕЛЕГИРОВАНИЮ ПОЛНОМОЧИЙ**

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

«Человек, который делает свою работу силами других людей» – это одно из популярных определений менеджера. Отсюда необходимость правильно выбирать таких людей, правильно передавать и распределять работу, осуществлять необходимый контроль. Чего проще, казалось бы? Но нет, для большинства людей передача своей работы другому лицу – сложный, психологически трудный процесс, в котором велика роль самоограничения. О том, как преуспеть в этом нелегком деле, эта книга. Она полезна не только менеджерам. Переиначим определение менеджера: любой человек, пытающийся «делать свои дела своими собственными силами» имеет меньше шансов преуспеть, чем тот, кто действует как «правильный менеджер». И в этом смысле книга, которую вы сейчас прочтете важна для любого человека, не только для менеджера.

Хорошо, скажет читатель, но при чем здесь стикеры? Много раз я объяснял основные идеи делегирования разным людям – на тренингах, семинарах, в режиме коучинга и консультирования... и не скажу, что это легкий процесс. Стикер является прекрасным подручным материалом для того, чтобы изобразить на нем сложные явления с помощью простой и понятной картинки, включающей правое полушарие мозга в процесс восприятия темы. Да и часто беседу о делегировании лучше провести в месте, где никто не будет отвлекать. Это может быть кафе или беседа за журнальным столиком. В этом случае стикер – тоже отличный подручный материал. Некоторые особо важные стикеры, нарисованные во время таких бесед, полезно прикрепить на стену у себя дома или в офисе, чтобы они напоминали о необходимых действиях. Так что вашему вниманию предлагается весьма интерактивная книга, и автор не обидится, если вы порежете ее на куски и развесите в любых полезных местах. Главное – она обязательно поможет вам добиться успеха!

**Как помогает принцип 20 / 80**

Около 100 лет назад итальянский экономист Вильфредо Парето сформулировал знаменитый принцип 20/80. Если говорить сложно, 80 % эффекта в системе вызывается 20 % причин. Скажем, 80 % мировых денег принадлежат 20 % людей, 80 % прибыли предприятия приносят 20 % покупателей. Или такой шуточный пример: 20 % мужиков выпивают 80 % пива. Или еще один пример, который легко представить: вы рассыпали по полу 100 одинаковых монет. 80 % монет вы найдете за 20 % времени, каждая следующая монета будет находиться все с большим трудом. Возможно, чтобы найти последние монеты, вам придется отковыривать линолеум или отдомкрачивать плинтус, двигать столы или заниматься тяжелыми гимнастическими упражнениями. Не дорого ли обойдется жадность?

Многие дела в жизни напоминают эти самые 100 рассыпанных монет: чем дальше делаешь дело, тем меньше пользы за промежуток времени. Конечно, есть дела, которые нужно делать на 100 % или даже больше. Скажем, пропасть лучше перепрыгнуть с запасом в крайнем случае на 100 %, а перепрыгнуть пропасть на 95 % или на 0 % – нет никакой

разницы. Однако, положив руку на сердце, таких дел не слишком много, поэтому для человека гораздо опаснее угроза сделать дело слишком тщательно, потратив на это массу времени. Неважно, опоздала хозяйка убираться к встрече гостей из-за того, что слишком тщательно оттирала каждую чашку, или менеджер долго разговаривал с клиентом, когда и так все было ясно, и поэтому не провел еще две встречи. Важно одно: делая что-то излишне старательно, мы не успеваем сделать огромное количество других дел.

Вернемся к примеру с рассыпанными монетками. Когда вы рассыпали 100 монет в одной комнате, конечно, хочется собрать их все. Свои в конце концов, не чужие. Однако представим другую ситуацию: бесчисленную последовательность комнат, в каждой из которых рассыпано по 100 монет. И ваше время ограничено! Хотя бы продолжительностью рабочего дня.

Станете вы искать за плинтусом или за шкафом, на разгрузку которого уйдет полдня? Нет, вы будете перебегать из комнаты в комнату, снимая «золотые» сливки.

Представим это арифметически. Допустим, на сбор 80 % монет в одной комнате уходит 20 % времени, и эти 20 % равны 12 мин. Чтобы собрать в комнате все монеты без остатка, уходит 60 мин. Если же вы тратите 12 мин, собираете 80 монет и перебегаете в следующую комнату, то за те же 60 мин можно собрать не 100 монет, а 400. А применительно к рабочему дню? Если вы используете принцип Парето, то за 8-часовой рабочий день вы соберете 3200 монет. А если вы используете в своей работе нездоровый педантизм, назовем его принципом Плюшкина, то ваш улов составит всего 800 монет. Конечно, в реальности оба результата будут чуть хуже из-за накапливающейся усталости, особенно второй, потому что придется выполнять массу дополнительной тяжелой, требующей различных навыков работы.

Какой вывод мы можем сделать из принципа 20/80? Большинство дел менеджеру просто противопоказано делать хорошо. Поэтому, снимайте сливки с дел, клиентов, сотрудников, и вы всегда будете более эффективны и зарабатывать станете больше.

## Учимся у Президента США

Президент США в 1953–1961 гг., Дуайт Эйзенхауер, придумал матрицу «важность»–«срочность». В соответствии с ней можно выделить четыре категории дел:

- важные и срочные;
- важные и несрочные;
- срочные, но не важные;
- несрочные и не важные.

Именно в указанном римскими цифрами порядке их рекомендуется решать. Но в жизни обычно бывает иначе. Надо сказать, срочные неважные дела очень любят меняться местами с важными несрочными. Срочные дела часто связаны с давлением каких-то людей и организаций. Допустим, к менеджеру забегают подчиненный и просит срочно решить какой-то вопрос. Или, когда менеджер собрался заняться важным делом, его отвлекают телефонным звонком. Так в рутинных делах проходит целый день, и менеджер с горечью понимает, что он не успел заняться таким важным делом, как, например, планирование нового проекта.

По сути дела, менеджер должен уметь противостоять напору срочных неважных дел: отфильтровывать ненужных посетителей, ненужные звонки с помощью секретаря или другим образом.

А что же с важными срочными делами? Уж они-то решаются в первую очередь? Как

бы не так.

## **Деликатесы французской кухни**

Многие важные и срочные задачи являются также малоприятными. Это может быть визит в правоохранительные или налоговые органы, разрешение конфликта с начальством или подчиненными, дело, которое долго откладывалось, и все сроки по нему вышли. Поэтому каждое утро менеджер «охотно» набрасывается на подвернувшиеся пустяковые дела, лишь бы не делать те самые неприятные. При этом происходит следующее. Сознание того, что нерешенная проблема висит дамокловым мечом, мешает менеджеру чувствовать себя комфортно. Он находится в состоянии постоянного стресса. Когда приходит вечер, он понимает, что неприятная проблема опять не разрешилась. На следующий день он приходит на работу, к нему заходит кто-то со срочным неважным делом, и проблема опять отодвигается во времени. Конечно, есть такие проблемы, которые могут разрешиться сами. Не поговорил с начальством, оно ушло на повышение, не поругался с сотрудником, а он уволился... Не сходил в налоговую... Что-то ничего не придумывается... Ах, вот! Они уже выполнили план по недоимкам и отложили визит к вам до следующего квартала. Конечно, такое бывает. Но рассчитывать на саморазрешение проблем в подавляющем большинстве случаев все равно, что надеяться, что трупные пятна рассосутся. Для такого нужен Кашпировский. Большинство неприятных дел, в отличие от коньяка, не становятся лучше от выдержки. Обычно они ведут себя так, как ведет себя оставленная в тепле вареная колбаса: день, другой, третий, и к ним уже просто страшно подойти. Что же делать?

Есть чудесный принцип, изложенный Брайаном Трейси в книге «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку». Он предлагает использовать символ лягушки для обозначения самых неприятных дел, которые нужно сделать человеку. Почему лягушка? Это понятно. С одной стороны, лягушка – это нечто зеленое, малосимпатичное, скользкое, представить себя поедающим ее сырым – страшно подумать! С другой стороны не предложат ли вам ту же лягушку в самом изысканном французском ресторане за бешеные деньги? А в чем разница? Разница только в отношении! Мы просто не умеем их готовить!

Выпишите список самых неприятных дел на сегодня. Под номером 1 поставьте самую неприятную, самую жирную лягушку. Под номером 2 – лягушку помельче и т. д. Начните день с решения самой неприятной задачи. Вы почувствуете громадное облегчение!

Поверьте, следующая проблема покажется вам уже гораздо менее страшной. Зачеркивайте в списке каждое дело, которое вы сделали. К середине дня самые жирные лягушки будут вычеркнуты из листа, а вы будете чувствовать себя легко и свободно, решая все менее и менее трудные дела. Никаких стрессов! И вы – настоящий поклонник французской кухни.

## **ТРЕНЕР? ИГРОК?**

Одна из распространенных ошибок, которую допускают менеджеры – это синдром менеджера-игрока. Аналогия спортивная. Вчерашнего чудобомбардира выбрали тренером в связи с окончанием карьеры. Игрок он был замечательный. Тренер пока никакой: теоретический диплом ВШТ (Высшей школы тренеров), пара занятых у коллеги конспектов и смутные воспоминания, как он сам гонял мяч. По идее, его нынешняя работа – тренировать футболистов, двигать фишки на макете, объясняя, кто и куда должен бежать в каких ситуациях, работа с руководством клуба, а если он живет в России, то и с судьями тоже. Но ничего из вышеперечисленного наш гипотетический тренер не умеет, не любит и чувствует дискомфорт, когда этим всем занимается. А любит и умеет он другое. Поэтому при каждой

возможности он выходит на поле вместе с игроками, а когда этого сделать нельзя, например, во время игры, громко инструктирует каждого в отдельности, что ему делать, оглашая поле криками «Куда бежишь?», «Навешивай в штрафную», «Выноси, выноси» и даже «Кто ж так бьет?».

Менеджера тоже часто выбирают из лучших специалистов. Действительно, если не из лучших, тогда из каких же их брать? Из тех, кто ничем не проявил себя на предыдущей работе? Тоже абсурдно. Так, конечно делают не все. Поговаривают, что в «Макдональдсе», как быстро с бутербродами ни бегай, старшим смены не станешь. Зачем? Умеешь быстро бутерброды носить и носи на здоровье. А вот если носишь медленно, часто и подолгу задумываешься, у тебя два пути. Или на биржу труда, если ты просто неспособный, или в управленцы, если мысли у тебя интересные.

Можно также брать менеджера со стороны, но чаще всего фирма, ориентирующаяся на внутренний рынок кадров, набирает менеджеров из специалистов. Поэтому менеджер все время рвется оттереть подчиненного с рабочего места, занять это самое рабочее место и показать, как надо. Тут он король! Но при этом и подчиненные чувствуют себя неумехами, и самому менеджеру в конце отчетного периода говорить часто бывает не о чем. В своих бедах он, конечно, винит персонал. «Вот когда я был на их месте...» Знакомая ситуация, не так ли?

Подводя итоги, скажем, что каждый должен заниматься своим делом: игрок бегать по полю, тренер тренировать, подчиненный делать свою работу, менеджер руководить.

## **Я КАК МЕНЕДЖЕР. Я КАК ПРОФЕССИОНАЛ. КАРТА**

Один из важнейших навыков менеджера заключается в умении составлять список своих ежедневных дел и его постоянно анализировать. Очевидно, часть дел, которая попадет в этот список, будет относиться непосредственно к менеджерской работе, т. е. к работе по управлению, а другая часть дел – к его работе, как профессионала. Несомненно, что в среднем случае желательна убывание профессионального списка, а список «я как менеджер» должен все время проверяться под девизом «Относятся ли мои менеджерские дела к тому уровню управления, на котором я нахожусь?».

## **ОРДЕН МАТЕРИ-ГЕРОИНИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Мать-героиня – женщина, у которой десять и более детей (для этого точно требуется геройство). Я бы, пожалуй, в наше время давал и за пять. Какова же ее судьба? Пятерых детей совместить с работой почти невозможно. Больше того, дети отнимают все свободное время. Смотришь, уже и следить за собой некогда, и питание урывками, а вес вверх ползет. В общем, ни жизни, ни перспектив, одни заботы. Но это хотя бы ради детей.

Слушайте внимательно: каждый менеджер может стать матерью-героиней. Для этого надо набрать себе пять беспомощных сотрудников, окружить их заботой, делать за них все на работе и за ее пределами. Можно в силу своего характера полностью лишиться инициативы даже тех людей, у которых эта инициатива была.

Менеджера «мать-героиню» отличить очень легко. У такого менеджера никогда не хватает времени, при том что в его подчинении находятся не так уж много людей. И этот менеджер вынужден задерживаться допоздна, а некоторые вопросы решать из дома по телефону в такое время, когда любая уважающая себя карета уже превращается в тыкву.

После нескольких месяцев работы в таком режиме менеджер выглядит неважно и начинает все чаще отпрашиваться в поликлинику. Что же при этом происходит?

Если менеджер сделает за каждого из подчиненных хотя бы 20 % их работы или разрешит 20 % их проблем, то у самого менеджера этой работы (проблем) станет (5 Ч 20) на 100 % больше, т. е. он будет выполнять 200 % работы, ведь его работы с него никто не снимал! Есть от чего плохо выглядеть! Помните пословицу «ты не солнышко, всех не обогреешь»? Ну, может и солнышко, но светить в два раза ярче постоянно – мало кому под силу.

## **КАК СДЕЛАТЬ ДЕТЕЙ ВЗРОСЛЫМИ**

Во-первых, правильно выбирать подчиненных, во-вторых, правильно себя с ними вести, в-третьих, быть правильным самому. Известный психолог Берн выделяет три эго-состояния: Взрослый, Родитель, Ребенок. Родитель обычно поучает, отдает приказы, критикует. Ребенок хнычет, манипулирует родителем, подстраивается снизу для своей пользы. Их можно распознать по таким диалогам. «Иван Иванович, у меня ничего не получается с этим факсом (клиентом, расчетным счетом и т. д.), помогите, пожалуйста». – «Ну никогда вам ничего нельзя поручить! Ну-ка, подвиньтесь (дайте телефон, клавиатуру). Видите, как надо». Не сомневайтесь, такой (ая) подчиненный (ая) будет всегда вести себя с Иваном Ивановичем как Ребенок, а тот будет по-родительски поучать, критиковать его, но делать за него массу работы. Только в одном этот Ребенок не будет похож на обычного: 5 и 20 числа каждого месяца (или когда там на фирме принято) он будет проходить в кассу и получать свою полную зарплату, вовсе не пытаясь рассчитаться с Иваном Ивановичем за ту работу, которую тот за него сделал. Показательно, что с этой частью обязанностей (проход в кассу) обычно справляются все.

При отношениях «Взрослый-Взрослый» важно не начинать учить подчиненного жизни, разъяснять ему ценности, критиковать «из общих соображений». Но важно требовать от подчиненного выполнения его работы в полном объеме. «Я отправлю вам этот факс, а вы должны научиться делать это самостоятельно сегодня же вечером, потому что это ваша работа и вы получаете за нее свою зарплату». Для отношений «Взрослый-Взрослый» характерна здоровая безэмоциональность. В их основе лежит уважение друг к другу, где нет навязывания своей точки зрения и ценностей.

## **КОГДА ПОДЧИНЁННЫЕ РАБОТАЮТ НА 120 %**

Ситуация «Взрослый-Взрослый» хороша, но она всего лишь устанавливает равновесие. При этой ситуации подчиненный выполняет 100 % своей работы, а менеджер – 100 % своей. Это неплохо само по себе, но ведь предела совершенства не существует, правда? Если подчиненный хочет чего-то большего, чем его сегодняшнее положение, если он хочет подняться по служебной лестнице, а именно таких подчиненных и стоит себе искать (об этом мы поговорим в следующих главах), он вполне может выполнить часть работы менеджера. Весьма вероятно, что он сделает это с удовольствием и даже без дополнительного денежного вознаграждения. Что же произойдет тогда?

Допустим ситуацию, обратную той, которая была в одной из предыдущих глав. Пусть не руководитель сделает за каждого из подчиненных по 20 % их работы, а наоборот, каждый из подчиненных выполнит 20 % работы руководителя. Но тогда у руководителя вообще не останется работы! Ну и отлично. У него будет масса времени для того, чтобы

подумать. Ведь думать – это важная часть работы менеджера. А не скажет ли руководство, что сам менеджер даром получает свою зарплату? Конечно, на его участке все делается в срок, но он сам как-то подозрительно свободен. Ответим: поддержка руководства очень важна при делегировании полномочий; без такой поддержки процесс делегирования идет тяжело. Но при поддержке руководства, при соответствующей организационной культуре менеджеры, делегирующие полномочия, оказываются в особой цене. Ведь такие менеджеры, будучи свободными, могут сами разгружать вышестоящих менеджеров от их работы, а там, того и гляди, этот процесс докатится до самого руководства. Кому из руководителей не хочется быть свободнее? Вот и получается, что в культуре, основанной на делегировании полномочий, менеджер любого звена достаточно свободен и при этом еще выполняет часть работы менеджера более высокого уровня. Что говорить о мотивации! Конечно, она высока, ведь каждому менеджеру дают нечто большее, чем он мог бы рассчитывать, исходя из должностной инструкции.

Кстати, о должностной инструкции. Мы совсем о ней забыли. Что же делать с этим важным документом? Ответ готов: этот важный документ должен строиться с таким расчетом, чтобы наделение новыми полномочиями менеджера не противоречило ему. Например, хорошо внести в должностную инструкцию пункт, что она в любой момент может быть дополнена по взаимному согласию сторон.

## ПОЧЕМУ ЛЮДИ БОЯТСЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ

В реальной жизни многие менеджеры боятся отказываться от старой работы и делегировать полномочия своим подчиненным. Обычно выдвигаются следующие причины.

№9830; Еще не время, я сделаю это позже.

№9830; Пока я один из лучших в своем деле, меня больше уважают.

№9830; Если я буду только руководить и перестану помогать людям в их работе, они будут ко мне плохо относиться.

№9830; Когда я делаю эту работу, которую делаю сейчас, я чувствую себя спокойно и уверенно, а работа моих начальников куда менее приятная.

№9830; Другие люди все испортят.

№9830; Я сделаю лучше.

№9830; Мне некому передать эту работу.

№9830; Мой руководитель не делегирует полномочия и не поймет меня, если я это буду делать.

№9830; Моя работа – это профессиональная деятельность, и управление мне вообще не нужно.

А в чем польза делегирования?

№9830; Вы можете освоить новые навыки, попробовать себя фактически на новых должностях.

№9830; Ваши сотрудники также осваивают новые навыки и могут подменить вас на вашей должности, если вы уйдете на повышение. Вы не будете целый отпуск бояться, что все развалится без вашего присутствия.

№9830; У вас есть много свободного времени.

№9830; Развиваетесь вы – развиваются и ваши сотрудники.

№9830; Ваши сотрудники благодарны вам за возможность развития.

№9830; У вас есть время оценить своих подчиненных, есть время, чтобы мотивировать их.

№9830; При таком положении дел объемы и сроки производства работ будут наилучшими по сравнению с ситуацией, когда вы сами пытались своей грудью закрыть несколько амбразур.

## С КЕМ НАДО ОБЩАТЬСЯ?

Подобно тому, как полезно создавать свой спи-V– сок ежедневных дел, полезно создавать и список людей, с которыми вы общаетесь. Создавайте такой список в течение месяца или даже меньше, и вы придете к потрясающим открытиям! Претендентами на ваше время являются масса людей, и общение с большинством из них не принесет вам никакой пользы. Ну и что, можете спросить вы? Почему все контакты должны быть измерены с точки зрения результата? Я просто люблю общаться, и все. Конечно, никто не может навязывать вам какое-то общение или лишать его. Вы взрослый человек, и вправе сами распоряжаться своим временем. Дадим лишь один совет: самые успешные менеджеры понимают, что именно время является тем ограничивающим ресурсом, который нельзя купить ни за какие деньги. Хотя нет, отчасти можно, с использованием того же принципа делегирования полномочий. Во всяком случае не стоит тратить такой дорогой продукт, как время, если потом его придется покупать дороже. Так что, если вы к чему-то стремитесь в этой жизни, нужно уметь делить контакты на «полезные» и «неполезные» для вас.

Итак, вернемся к вашему списку. Мы предлагаем делить список на следующие категории.

• Мои далекие звезды.

• Надо общаться, но не общаюсь (или мало).

• Общаюсь и надо общаться.

• Общаюсь, но общаться не надо.

• Не общаюсь и не собираюсь.

• Хронофаги (воры времени).

• Тени (люди из прошлой жизни).

Тени – это люди из прошлой жизни. Вы окончили школу, выпускников разметало кого куда. Кто-то учится в вузе, кто-то работает, кто-то готовится к Олимпийским играм, а кто-то пьет без просыпу. То, что объединяло вас – школа – осталось в прошлом, а вектор времени уносит вас все дальше и дальше. Ваша память хранит все меньше подробностей, и вот уже школа – размытое пятно за излучиной реки, по течению которой вы сплавляетесь все быстрее и быстрее. Поразительный факт: вы уже не ходите в школу, но продолжаете общаться с одноклассниками, хотя каждому ясно, что с большинством из них пересечения интересов в будущей жизни скорее всего не будет. Это обычная инерция человеческого общения. Рискуя навлечь на себя ваш праведный гнев, дам вам совет: вы все равно расстанетесь с людьми из прежней жизни. Так сделайте же это скорее и резче. Вы уже не ходите в ТУ школу, вы уже закончили ТОТ институт, вы уже уволились с ТОЙ работы. Забудьте о людях, с которыми вы там общались. Это тени из прошлой жизни, и они будут тянуть вас назад в нее, как духи прошлого – на кладбище. Вам нужно думать не о прошлом, а о будущем. Вам сейчас надо общаться с людьми из своей будущей жизни. Кто они? Тяжелая задача. В этом еще надо разобраться. Их еще нужно найти! И не ошибиться, ошибка может дорого стоить. Конечно, общаться с людьми из прошлого легко и комфортно, так же как и выполнять привычную работу. Но то, что дается легко, не всегда полезно для вас. Наоборот, полезнее всего обычно максимальное напряжение, тренировка с большим усилием, попытка каждый день брать максимальную высоту.

Таким образом, составляя список людей, с которыми общаться не нужно, и наоборот, помещая в список людей, общение с которыми полезно для вас, вы сами намечаете контуры вашего будущего. Кто общается с правильными людьми, тот проникается правильными мыслями. Кто проникается правильными мыслями, тот делает правильные дела. А кто делает правильные дела, того ждет успех.

## КАКУЮ РАБОТУ СТОИТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

Во-первых, это часто повторяющаяся работа. То, что делается изо дня в день, легко описать, легко показать другому, и, когда это будет передано, вы разгрузитесь ровно на столько раз, сколько эта работа будет еще повторяться. Есть вообще-то очень хороший подход. Когда вы делаете какое-то новое дело, подумайте: это такое специальное дело, которое было только один раз и больше никогда-никогда не повторится, или это дело, которое, единожды появившись, будет возникать вновь и вновь? Если это так, сразу решайте, кто его будет делать в дальнейшем и где он будет брать на это дело ресурсы. Это лучший совет по делегированию полномочий, который только может быть. Парадоксально, но стоит также делегировать работу, в которой вы являетесь экспертом. Именно такая работа будет висеть на вас пудовыми гирями и многотонным рюкзаком. Именно работа профессионала мешает человеку развиваться как менеджеру и, следовательно, ограничивает рост его карьеры и благосостояния. Об этом очень хорошо написано в работе Кийосаки «Квадрант денежного потока». Тому, в чем вы являетесь экспертом, вы легко научите других. И еще: вам будет легко их оценивать.

Расставайтесь также без сожаления с нелюбимой работой. Трудно хорошо справляться с тем, что не нравится. По этим же причинам старайтесь избавиться от работы, которая получается у вас плохо. Найдите того, у кого она получится хорошо. Польза – и вам, и ему. С большой осторожностью также относитесь и к той работе, которую вы очень любите и которая у вас очень хорошо получается. Есть опасность увлечься! Делать работу не столько, сколько надо, а сколько хочется, от души. Не хотелось бы показаться черствым, бессердечным и равнодушным человеком, но чем больше эмоций, тем часто меньше толку. Вспомните свою самую безумную, самую сильную любовь в дни ее максимального проявления. Количество неразумных поступков, сделанных в тот период, может неприятно удивить. Но то, что хорошо для любви, не всегда хорошо в работе менеджера. Представьте себе, что самолет, на котором вы летите, делали те люди, которые мысленно находились в своем медовом месяце! Бьюсь об заклад, вы спрыгнете с самолета, сдадите билет и никогда больше не прибегнете к услугам этой авиакомпании.

Когда вы делегируете работу, хорошо подумайте о людях, которым вы передаете полномочия. Вся работа, которая может развивать ваших подчиненных, разнообразить их рутину, расширять их возможности, укреплять командный дух, должна делегироваться в первую очередь. Тогда вы получите в свое распоряжение такую команду, мотивации которой позавидует любой!

## МОТИВАЦИЯ СНИЗУ, ИЛИ УЧИТЕСЬ У СЕТЕВИКОВ

Как быть в тех случаях, когда подчиненные не хотят брать на себя дополнительные полномочия? Ответ: никак. В идеальном случае уже при отборе людей следует определиться с их возможностью и желанием принимать на себя дополнительные обязанности. В случае, если человек не хочет, чтобы вы делегировали ему работу, вряд ли у вас что получится. Выражаясь языком сетевиков, этот сотрудник является пустым кораблем, который не принесет в вашу гавань ничего ценного.

Здесь интересен сам принцип обращения за помощью к MLM-маркетингу. Менеджеры, работающие в классических организациях, обычно не любят сетевиков.

За редким исключением широты мышления или когда они сами, или члены их семьи подрабатывают вечером косметикой от сердца к сердцу. Между тем опыт сетевиков может очень много дать классической иерархической организации. Гораздо легче навести порядок



там, где есть трудовой договор, должностная инструкция, трудовая книжка, зарплата по пятницам или 20-ым числам, начальники и подчиненные, юристы и контролеры, чем там, где люди ничем не связаны с организацией и товаром, кроме желания работать. Попробуйте замотивировать людей в такой структуре, где вы не видите их каждый день с 9.00 до 18.00, а лишь собираетесь от случая к случаю на мотивационные тренинги! Очевидно, что, если у вас достаточно умения общаться с людьми для того, чтобы успешно работать в сетевой структуре, работа в классической иерархической организации будет для вас предельно легкой, поэтому учитесь у сетевиков, не жалея сил. Не считайте их структуры, товары и сами фирмы чем-то легкомысленным, а то и несерьезным. Это молодые, ультрасовременные структуры. Возможно, когда-нибудь подобные структуры похоронят большую часть классических бизнес-структур, менее поворотливых и расторопных. Во всяком случае они заставят их серьезно меняться. Уже сейчас в обиход классических организаций входят такие понятия, как виртуальный офис, лизинг персонала.

Те, кто знаком с идеями построения MLM-организации, знают, как действовать правильно. Надо набрать пятерых помощников, каждый из которых наберет пятерых помощников, каждый из которых наберет пятерых помощников. Заметьте, что численность этой гипотетической организации или отдела уже составила 125 человек. Попробуйте управлять ими напрямую. Такая организация просуществует недолго. Если же вы общаетесь только с пятью помощниками, с тем, кто стоит над вами, а также с людьми из вашего будущего (помните предыдущую главу?), то времени у вас предостаточно на все. Важно лишь правильно отобрать этих пятерых. Если вы отбираете их так, что они не хотят работать над увеличением вашей структуры, неважно, сетевая ли это пирамида или иерархическая пирамида, вашего отдела, то численность вашей организации останется на уровне пяти человек. А если вы еще будете выполнять за них по 20 % их работы, то даже не сможете потом оправдаться перед собой за случившийся у вас инфаркт. Во имя чего вы его заработали? Поэтому эти пять набранных вами людей должны отвечать следующим критериям. Эти пять людей должны уметь делегировать полномочия, должны уметь находить людей, которым можно делегировать полномочия и которые сами могут находить людей, которые могут находить людей, и все эти люди могут делегировать полномочия. Пока это правило выполняется, росту вашей организации или отдела ничего не препятствует, кроме рыночной ниши и возможности вашего товара. Во всяком случае ни в какой момент времени вы не можете сказать, что легко сделали бы то-то и то-то, если было бы с кем. С момента осознания вышеизложенного правила вам всегда есть с кем, и вы можете спокойно сосредоточиться на том, что с ними делать. Обычно ситуация бывает обратной. Вы знаете, что и как, но не знаете с помощью кого увеличить масштаб своей деятельности.

С точки зрения сетевиков эти пять людей, которые могут не столько потреблять, сколько обеспечивать рост числа уровней организации, являются золотыми кораблями. В отличие от пустых кораблей, приплывающих к пирсу налегке и погружающих всю береговую команду в состояние глубокого уныния, золотые способны сами набирать команды для похода за золотом, долларами, евро или с чем там работает ваша отрасль. Вопрос: но не создаем ли мы конкуренцию самим себе, набирая в свой отдел таких сильных менеджеров? Ведь даже и в некоторых сетевых организациях тех, кто обгоняет своего спонсора (так у них называется вышестоящий менеджер, дающий мотивацию, советы, товар – правда хороший термин?), выводят на отдельную ветку? Выбирайте сами. Можно набрать пять одноглазых сотрудников, да что там одноглазых – слепых инвалидов и быть королем в их не очень престижной стране, а можно набрать сильных помощников и на их умениях вознестись максимально высоко, подпирая тех, кто сейчас стоит над вами. В конце концов короля играет свита, не так ли? Но если вся организация одержима стремлением подняться вверх по иерархической лестнице, а свободные вакансии наверху образуются за счет расширения рынка, создания новых товаров и услуг, то в сильных менеджерах, которые

умеют строить большие организации, потребность есть всегда.

Так что учитесь у сетевиков, и ваша гавань наполнится золотыми галеонами.

## **КАК УДЕРЖАТЬ РАБОТУ В ПОЛЕ ЗРЕНИЯ**

Одной из психологических проблем, которую приходится решать менеджеру, успешно делегирующему полномочия и наблюдающему за тем, как растет его организация, является невозможность контролировать все происходящие среди его подчиненных процессы. Это достаточно дискомфортно, но следует четко уяснить себе, что если вы знаете все тонкости состояния дел внутри чего-то, неважно, семья это или ваш отдел, это что-то не может быть слишком большим. При увеличении масштаба вы можете позволить себе сосредоточить внимание только на крупных деталях, постепенно жертвуя мелкими и средними. Впоследствии вы не сможете контролировать часть крупных дел, и все, что вы можете сделать для того, чтобы дела шли хорошо, это набирать тех людей, которым можно давать ответственность. Процесс подъема вверх по иерархической лестнице можно сравнить с набирающим высоту вертолетом: чем выше он, тем больше охват территории, мельче детали, выше необходимость сосредоточиваться на основных приметах местности.

Берите пример с летчиков: им надо думать о том, куда лететь и где следующий пункт назначения, но их не интересует химический состав травы, настроение пасущихся на ней коров, да и порой вообще не важно корова это или бык, или даже суслик. Главное, что это не пингвин, что свидетельствовало бы о возможных ошибках в маршруте.

## **КТО ЗА ВСЁ ОТВЕТИТ?**

В большинстве классических работ по менеджменту вы наткнетесь на сентенцию: оказывается, делегировать полномочия можно, а ответственность – нельзя. Логически это понятно: вы взяли нового сотрудника, поручили ему работу, а он все испортил, кому отвечать? Классический менеджмент говорит, что и вам, и ему, т. е. ответственность в понимании классического менеджмента напоминает волшебный горшочек, сколько ни отливай из него подчиненным, меньше не станет.

Может, с вышеозначенным и стоит согласиться, но уж больно к неприятным последствиям это приводит. Многие из них обучались менеджменту, хорошо знают о неубывании ответственности и помнят об этом тяжком грузе всякий раз, когда собираются поделить полномочиями. Психологически это очень трудно. Поэтому, памятуя о волшебном горшочке с ответственностью, делегировать подсознательно не хочется.

Рассмотрим ситуацию с другой стороны. Ничто так не мотивирует сотрудника, как передача ему ответственности. Попытка брать всю ответственность на себя заводит подчиненного в эгосостояние Ребенка (по Берну). Передача же ответственности, озвучивание его во всех деталях наполняет сотрудника ощущением собственной важности и нужности. Если люди набраны по принципу золотых кораблей, они охотно берут на себя ответственность, так что вам не приходится беспокоиться. Таким образом, реально ответственность очень даже делегируется, что бы ни говорили классики менеджмента. Легко назначить Била Гейтса ответственным за все, что происходит в Microsoft, президента страны – за проблему какого-то предприятия, но умом мы понимаем, что это глупо, хотя представители Фемиды, налоговых органов и старушки на лавочке всегда охотно цепляются за такую возможность. И если уж мы затронули здесь таких выдающихся менеджеров, как

президенты своих стран, то самое время поговорить о том, как делегируют полномочия они.

## **КУХНЯ ПРЕЗИДЕНТОВ**

Как в действительности обстоят дела у этих высокопоставленных персон? Очевидно, перефразируя известную поговорку, быть президентом также хорошо, как и не быть им. Приятно чувствовать себя на вершине, но достаточно высокий уровень ответственности и невозможность охватить взглядом почти никакие подробности – нелегкая ноша, пока не привыкнешь. Это потом, наоборот, трудно отвыкать: не хватает масштаба деяний. Приведем два примера. Один из американских астронавтов, побывавших на Луне, выйдя в отставку с военно-космической службы, имел все признаки безбедного существования (он, кажется, владел пивной сетью). Однако он испытывал ужасное чувство того, что его жизнь закончилась. Будучи абсолютно физически здоровым, он понимал умом, что никогда не сможет сделать ничего хоть на йоту соразмерного тому, что ему удалось сделать в бытность астронавтом. Это сильно мешает жить. Другой пример. Знаменитый хоккеист Александр Мальцев, который как-то рассказал в интервью, что его нынешнее увлечение – дача, отдых, а на вопрос корреспондента, не является ли такая жизнь скучной после того, как ему рукоплескали полные стадионы и видели на своих телевизорах миллионы болельщиков, ответил, что кому-то суждено добиваться успехов ближе к середине или к концу жизни, а кому то в ее начале, и с этим ничего не поделаешь. Но хватит о грустном. Как президенты делегируют полномочия? У них есть целая служба, которая планирует за них всю их жизнь: спич-райтеры пишут речи, есть те, кто занимается одеждой, едой, размещением во время поездок, оставляя президенту буквально роль актера, который, конечно, гений, но пьесу написал Шекспир или другой хороший драматург, а не он сам. Хотя он может внести во все это как толику пряностей, так и зубчик чеснока, а то и горсть перца. Когда президент едет на сиденье своего лимузина на важные переговоры, ему вручают лист формата А4, где большими буквами изложена суть вопроса. Буквально в стиле «шведский посол будет опять Кемскую волость просить, но давать ее никак нельзя, как японцам острова, а то проторгуюемся. Так что понтов не жалеть, территорию не отдавать». Встреча президента и вообще вся его жизнь обычно расписана на пару лет вперед, и, поверьте, изменения возможны самые незначительные. Есть специальный человек, обязанности которого и заключается только в том, чтобы планировать рабочий день президента на много лет вперед.

Всегда вспоминайте о президентах стран и президентах больших крупных транснациональных компаний. Подумайте, как делегируют полномочия они? Легко ли дозваниваются до них их школьные друзья, коллеги по прежней, непresidentской работе? Есть ли у президентов время вмешиваться в чью-то работу или пытаться выполнять ее за них? Правильно, нет, разве изредка подирижировать немецким оркестром, как Борис Ельцин.

## **ЛИСТ САМОКОНТРОЛЯ**

В компании, где я работаю, распространен следующий прием. У топ-менеджера есть листок с заглавием «Что я сделал для делегирования полномочий или как я стану президентом этой компании (страны). На листе имеются даты и список конкретных действий, предпринятых для делегирования. Он позволяет ни на день не выключаться из работы по передаче полномочий вниз. Это очень хороший метод, который помогает расти менеджеру вместе с организацией.

Но что думает по этому поводу сам президент вашей компании? Не ощущает ли он некую угрозу в связи с тем, что некие претенденты на его место даже не делают секрета из

своих опасных планов? Очевидно, нет. Но это хорошо прежде всего в тех случаях, когда организация находится на растущем рынке и имеет реальную возможность укрупнить себя. В этом случае нынешний президент компании, в свою очередь, должен думать не столько о сохранении своего нынешнего положения, сколько о возможности стать в дальнейшем президентом холдинга или более крупной компании, по отношению к которой нынешняя будет лишь составной частью. Тогда вышеупомянутые списки уже не угроза, а наоборот, планомерная подготовка кадрового резерва к будущему росту организации.

Похоже на пирамиду, не правда ли? Но если пирамида способствует росту заштатной компании в транснациональную корпорацию, это хорошая пирамида.

## **ВАШ ЗАГОРОДНЫЙ ДОМ**

С президентами мы худо-бедно разобрались, посмотрим, чем нам смогут помочь олигархи и прочая бизнесменская рать рангом ниже. Возьмем для пользы дела какой-нибудь загородный дом и попробуем населить его по принципу «одна комната – одна рабочая специальность». Это обычное упражнение, которое я предлагаю на тренинге делегирования полномочий и которое хорошо выводит менеджеров с за-мыленным взором, за границы квадрата.

Принцип «каждому специалисту по своей комнате» проистекает не из человеколюбия, а из желания здорового разделения обязанностей, четкого понимания, кто за что отвечает. К тому же менеджер, поработавший на такой тренинговой процедуре, примиряется с мыслью, что на самом деле успех одного человека вполне могут обеспечивать и 50, и 100, и 1000 других людей, важно лишь разобраться, кто чем будет заниматься, не лезть в их работу и, конечно, правильно отобрать их из соискателей должностей. После этого менеджеру в меньшей степени хочется цепляться за свои повседневные дела и объяснять подчиненному, что с этими клиентами может работать только сам менеджер, эту бумагу может составить только сам менеджер, организовать эти поставки может только сам менеджер т. д. Кое-кто из менеджеров также понимают, что те, кто умеют делегировать полномочия, имеют больше шансов оказаться владельцем этого дома, а те, кто делает ставку на то, что они являются крутыми специалистами, в лучшем случае получают в этом доме комнату юриста, а в худшем... выберите сами.

## **ДУБ, СВИНЬЯ ИЛИ ДЕКОРАТИВНОЕ ИЗДЕЛИЕ**

Как понять, до каких высот вы на самом деле можете добраться? Трудный вопрос. В качестве модели используем нечто онтогенетическое. Представим себе желудь. Вроде и просто желудь, а вроде и желудь как проект. Какие возможные финалы есть у проекта «Желудь»? Вы сами легко ответите. Наиболее классический – стать дубом (к вам, дорогой читатель, это не относится). Наиболее очевидный – свинка съест или затопчут люди. Есть и более экзотические финалы проекта. Например, какой-нибудь Левша-умелец подберет желудь, восхитится его изгибами, изломами, блеском, в общем, внешним видом и решит создать из него шедевр декоративно-прикладного искусства. Тоже воплощение...

С проектом «Александр Иванов» или «Дэвид О'Лири» (имя и фамилия могут быть любыми) дело обстоит сложнее. Конечно, полным дубом может стать всякий, свиней разного рода в жизни мы тоже встречаем достаточно, а у любой женщины всегда есть шанс стать куклой-безделушкой у богатого нувориша. Но в целом ситуация сложнее. Непонятно, в чем состоит проект конкретного человека, какие есть варианты, что должно получиться в финале. Об этом можно только догадываться. Но вести-то себя уж точно надо в соответствии со

своим предназначением! Итак, жизнь – это постоянная попытка ответить на вопрос, в чем состоит мой проект и что я могу сделать для его скорейшего и наилучшего осуществления. Регулярно спрашивайте себя,

в чем состоит проект, именуемый «\_\_\_\_\_»  
(ваше имя и фамилия). Что вы можете для него сделать? Насколько за последнее время изменилось ваше представление о нем?

## **ВЕЧЕРИНКА ПЕРЕД ПЕНСИЕЙ**

Еще одной отличной моделью, которая позволяет понять, где вы находитесь, куда вы двигаетесь и что будете представлять собой, является нижеследующая игра, которая часто применяется на тренинге делегирования полномочий. Представьте себя на вечеринке. Представили? Теперь внимание! Эта вечеринка, на которой вас провожают на пенсию. Коллеги выступают, произносят проникновенные речи о вашем жизненном пути.

Вопрос, где происходит действие. Это ваш город, столица страны, другое государство, столица другого государства? В помещении какой компании вы находитесь? Велика ли эта компания, какой у нее оборот, сколько сотрудников в ней работают и какова ваша должность перед уходом на пенсию? Нет, конечно, на пенсию вы можете не выходить, работайте на здоровье, но чего вы достигли к пенсионному возрасту? Ответ на этот вопрос может подтолкнуть вас к действиям, кардинально отличающимся от тех, которые есть сейчас. Вы можете осознать всю величину разрыва между тем, что есть сейчас, и тем, что вы хотели бы иметь в конце своей трудовой биографии. Вы можете понять, что вам надо энергично действовать для того, чтобы этот разрыв был преодолен, даже если в вашем распоряжении осталось 20 или 40 лет. Поверьте, это совсем немного.

## **ЛИНИЯ ЖИЗНИ**

В моем сознании это словосочетание накрепко связано с детской шалостью, когда мы, изображая из себя знатоков, предлагали кому-нибудь из детей во дворе погадать по руке. После нескольких секунд пристального изучения линий на ладони следовало на миг задуматься и потом выдать оглушительное заключение: а ты знаешь, у тебя линия ума нигде не пересекается с линией жизни. Отталкиваясь от этой шутки, теперь уже, будучи взрослым, я могу сказать, что во многом это справедливо по отношению к любому человеку, т. е. ума каждого (пусть даже он исполнен самого высокого IQ) совершенно недостаточно, чтобы удержать всю линию жизни от начала до конца под контролем. Любые прогнозы жизнь может опровергнуть. Но это вовсе не значит, что этим процессом не надо заниматься. Напротив, надо, и чем чаще, тем лучше.

Разделите воображаемую прямую вашей жизни на отрезки времени. Кем вы представляли себя в будущем, когда вам было 3 года? 10 лет? 20 лет? Каковы были сюрпризы? Кем вы будете через 5 лет? 10 лет? 15 лет? Это напоминает игру в вечеринку перед пенсией, но здесь отрезки более короткие, есть возможность двигаться шагами, ставя себе более близкие, быстродостижимые цели. Скажу о себе: в 3 года я мечтал стать шофером, позднее космонавтом, что не помешало мне в 23 года приступить к практической работе врача. В 25 лет я работал в противочумном институте, чего совершенно не мог предположить ни в 3, ни в 23 года. В этот момент мне казалось, что это достаточно хорошая отрасль для того, чтобы остаться в ней навсегда. Но в том же году началась перестройка, и вскоре стало понятно, что планы нужно вновь корректировать. Все это привело к тому, что в 33 года я стал литературным агентом. Если бы в детстве я сказал маме, что хочу стать

литературным агентом, она бы обязательно забеспокоилась и, возможно, даже отправилась на консультацию к психиатру. Это были времена СССР и никаких лиагентов среди 250 млн жителей этой страны не было и быть не могло. Цепь дальнейших событий, обучение в Открытом университете Великобритании, работа тьютором, бизнес-тренером и консультантом привела меня к совершенно новому пониманию перспектив проекта «Сергей Потапов». Надеюсь, впереди еще много приятных сюрпризов, ведь до вечеринки перед пенсией есть еще 25 лет, которые можно использовать со значительной пользой. Думаю, что и вы, просматривая, свою линию жизни, найдете на ней массу отклонений от казавшихся очевидными планов. Задумаетесь о том, почему, собственно, вы должны всю оставшуюся жизнь выполнять ту же самую работу, которую делаете сегодня. Ведь все изменится впоследствии, так не ускорить ли этот процесс, отказавшись от части работы уже сегодня. Особенно, если она не работает на проект, название которому ваше имя и фамилия.

## **ЧАЙ, КОФЕ, СИГАРЕТА?**

Что вы больше любите – чай или кофе? Курите у или уже бросили? Вам потребуется максимальный комфорт, вы, наверное, сами лучше знаете, как его достичь. Важно, чтобы вам никто не мешал. Вы можете уйти в кафе, найти там пустой столик, а можете дождаться уединенного момента дома или на работе (правда, фантастика?). Пожалуй, все-таки лучше кафе. На стикере или на чистом листе бумаге составьте полный список тех дел, которые вы обычно делаете. Это и есть то, что мешает вам устремиться вперед, сделать шаг в карьере, чувствовать себя менее занятым. Написали? Теперь возле каждого дела напишите имя человека, который мог бы делать это за вас. Думайте хорошенько, ищите, как следует. Эти люди освободят вас из плена. Если вам некого поставить напротив какого-то дела, значит, этого человека надо либо принять на работу, либо научить кого-то, кто уже работает, либо... Не объясняйте себе, почему какое-то дело не сможет сделать никто, кроме вас. Нравится это или нет, незаменимых людей не бывает. Всегда находится замена – и президенту, и центрфорварду – чемпиону мира, и чудо-хирургам, так почему вы должны быть исключением? Если одного человека не может заменить другой, значит, его заменят двое. Главное, смотреть на это широко. Десять человек легко унесут штангу, с которой только что с трудом разобрался мировой рекордсмен, десять человек расправятся в подворотне с любым гениальным кикбоксером (в крайнем случае с помощью кирпичей или чего-нибудь огнестрельного). Поэтому дайте другим людям расправиться с вашей бывшей работой. Ищите себе следующую (в той же организации или за ее пределами), только лучше и дороже.

Я не вижу тот список, который вы написали, но я знаю, сколько там должно остаться невычеркнутых строчек. Одна. Есть только одна работа, которую нельзя никому делегировать. Вы думаете это право подписи? Ерунда, можно выдать доверенность. Что вы еще придумали? Это тоже можно делегировать. Слушайте внимательно.

Делегировать нельзя общение с руководством. На это у вас всегда должна быть уйма времени, потому что работа вашего руководителя – это в большинстве случаев и есть ваша будущая работа, а общение с вашим руководством есть лучший способ узнать о ней как можно больше. На такое общение у вас всегда должно быть время. На практике же часто бывает наоборот: вы общаетесь с кем угодно, кроме вашего руководителя, а ведь он наверняка входит в список правильных людей, тех, с кем нужно общаться. Помните, мы говорили о таком списке выше?

## **БОЙТЕСЬ ФУНКЦИОНАЛА**

Пожалуй, это одна из самых реальных, а не психологических проблем, которая стоит

перед менеджером, желающим делегировать полномочия. Функционал – это тот массив, который связан с выполнением одной или нескольких функций, т. е. это некая постоянно, часто изо дня в день повторяющаяся работа, которую кто-то должен делать. Допустим, кто-то должен отвечать на звонки клиентов, их около 50 в день, они бывают каждый день, и никто не интересуется, заняты вы или свободны. Работу по их приему кто-то должен выполнять, и, к сожалению, этот кто-то – вы. С точки зрения делегирования полномочий функционал особенно опасен, потому что его много. Но какое же облегчение испытаете вы, если сумеете получить разрешение руководства и согласие подчиненных на передачу этих полномочий. У вас сразу появится больше свободного времени.

Но не является ли это пирамидой, спросите вы. Типа MLM или MMM, или даже хуже. Все равно есть кто-то, кому придется выполнять эту работу, сколько ни передавай ее от одного человека к другому. На ком-то любая пирамида должна заканчиваться. Нет ли некоей хитрости, полезной для вас и абсолютно бессмысленной для организации, которая состоит в том, что вы могли бы вести функционал самостоятельно, а могли передать кому-то и воспользовались этим. А что за польза организации? Ответим. Есть пирамиды и Пирамиды. В классических финансовых пирамидах те, на ком они обрываются, остаются ни с чем. Более того, они оказываются обобранными. В сетевом маркетинге тех, кто находится внизу пирамиды, вовсе не обобранны и чувствуют себя прекрасно. Они просто пользуются качественной косметикой или биодобавками, или другими товарами, список которых непрерывно расширяется, вплоть до мобильной связи. В большой иерархической организации тоже непременно найдется персонал, который будет рад полученному функционалу, ибо всегда есть люди, которых привлекает простая, понятная, повторяющаяся из раза в раз работа. В этом нет ничего дурного, важно лишь, чтобы функционал взяли на себя не те люди, которые способны на что-то большее. В любом деле всегда есть те, кто носит рояль, и те, кто на нем играют; те, кто протаскивает мяч в штрафную, и те, кто забивают голы, важно лишь раньше времени не записывать себя в носильщики тяжестей и велосипедные грегари. Возвращаясь же к пользе организации, заметим, что, кроме редких случаев, когда рыночная ниша сужается или товар находится на излете жизненного цикла, организации нуждаются в росте и менеджеры, способные увеличивать масштаб организации и делегировать полномочия, всегда будут в цене.

## **КАК ДЕЛЕГИРУЮТ МАТЕРИ ДЕТЯМ**

О, матери владеют этим в совершенстве!

Возьмем, например, такой простой навык, как поедание каши. Постепенность во всем – вот девиз хорошей матери. Первое время она кормит ребенка кашей сама, с ложечки, ожидая, когда он приучится хотя бы к поглощению пищи. Проходит немного времени, и мама вручает ребенку ложку. Но она еще не отпускает его руку, и фактически сама направляет руку ребенка ко рту, не давая ему попасть себе в глаз или испачкать кухонные обои. Но вот она решает, что ребенок созрел для большей самостоятельности. Она уже не ведет его руку, а просто находится рядом, зорко смотря за тем, чтобы все происходило правильным образом. Она готова в любой момент подстраховать юного эквилибриста, если что-то пойдет не по намеченному плану. И вот финальный аккорд. Ребенок начинает есть сам, а из прежней работы у мамы осталась только варка каши. Ей не придется кормить его с ложечки до конца своих дней! А если она будет настоящим молодцом, то впоследствии передаст ребенку и изготовление каши, и поход в магазин за манной или другой крупой, а позже и зарабатывание денег для этих покупок. К сожалению, в жизни многие мамы не доходят до последних этапов, продолжая варить кашу, а то и спонсировать (не в смысле MLM) детей до самой пенсии.

Легко критиковать маму, ведь ребенок остается для нее таковым в любом возрасте, но с менеджерами дело обстоит зачастую гораздо хуже. Не сомневайтесь, многие менеджеры будут упиваться ролью кормильца, подчеркивать, что без их работы все бы умерли с голоду, что никто не сможет сделать что бы то ни было лучше, чем они. Занимая позицию Родителя (по Берну), они «вдавливают» сотрудников в эгосостояние Ребенка. Страшно подумать, какие формы иногда приобретает их гипертрофированная забота. И самое неприятное: не только менеджер не может освободиться от кучи мелких, не стоящих его внимания обязанностей, но и сотрудники навсегда останутся в той люльке, из которой он не дает им выбраться.

## **ЛИСТ ОТВЛЕЧЕНИЙ, ИЛИ РАСПИШИТЕСЬ В СОБСТВЕННОЙ БЕСПОМОЩНОСТИ**

Это очень хороший практический способ бороться с хронофагами – пожирателями времени. Менеджер, озабоченный тем, что полномочия делегируются с недостаточной быстротой или что есть люди, которые постоянно грузят его «обезьянками» (с этой концепцией вы тоже познакомитесь), вешает на стену большой бумажный плакат, куда предлагает записываться всем подчиненным, которые приходят в его кабинет или просто обращаются к нему (при отсутствии отдельного кабинета). Записываются фамилия, время и вопрос, по которому обращаются к менеджеру. К концу недели у менеджера уже есть отличная статистика на тех, кто мешает заниматься ему его работой, а нагружает своей.

После этого менеджер объявляет, что данный лист, который он продолжает вести, является листом росписи в собственной беспомощности, каковы автографы он и предлагает на нем проставлять. Каждый заход – признание подчиненного, что он не может решить какой-то вопрос, и если таковых вопросов много, то за что же он получает свою зарплату? Ведение такого списка резко отбивает охоту обращаться к менеджеру по всяким пустякам, и ему остается только убедиться в том, что те вопросы, с которыми данные подчиненные подходили к нему, решаются ими самостоятельно, а не придают забвению в ожидании каких-то лучших времен, которые никогда не наступят.

Лист убывания репутации – еще один отличный способ управлять процессом повышения ответственности своих подчиненных и расширения круга их обязанностей. Лист убывания репутации состоит из фиксированного числа квадратиков на разлинованной бумаге формата А4. Всякий раз, когда подчиненный заходит с несостоящим вопросом или не справляется с каким-то делом, с которым он должен справляться, менеджер берет ножницы, на глазах сотрудника отрезает очередной кубик и говорит: «Ваша репутация ухудшилась вот на этот квадратик. Немедленно примите меры, чтобы я поработал не ножницами, а клеем. Вы восстанавливаете свою репутацию, а я приклеиваю на место этого квадратика новый. Возможно, он будет цветным, если вы поработаете очень здорово. Но если вы вновь совершите ту же ошибку, от вашей репутации убудет еще больше, и я всякий раз буду это вам наглядно показывать. Если вдруг произойдет так, что от вашей репутации ничего не останется, зачем вам будет работать в этой фирме? Фирме не нужны работники, у которых нет никакой репутации, а вам не нужна фирма, в которой ваша репутация равна нулю. Поэтому идите и исправляйтесь, пока не поздно. Я верю, у вас все получится».

## **РЕЧЕВЫЕ ПРИЁМЫ ВЫДАЮЩИХСЯ МЕНЕДЖЕРОВ**

Менеджером быть не так-то трудно. Вы берете себе пять людей, говорите каждому, что он должен делать, следите за ним, как за маленьким ребенком, постоянно подправляете, время от времени отодвигаете его в сторону, показывая как нужно было сделать правильно. Это шикарный рецепт того, как быть плохим менеджером. Хорошим менеджером быть



гораздо труднее. Время от времени проводят исследования, чем же хорошие менеджеры отличаются от обычных. Это приводит к удивительным открытиям.

Оказывается, что выдающиеся менеджеры разговаривают совершенно иначе. Обычные менеджеры чаще всего выдвигают предложения. Изначально в таком подходе вроде бы нет ничего плохого, но на самом деле это не так. Прежде всего, выдвигая идеи самостоятельно, менеджеры мешают выдвигать идеи самим подчиненным. Подчиненный привыкает, что в данной фирме их идеи никого не интересуют, а интересуют только идеи самого руководства. При этом умение вырабатывать идеи у подчиненных постепенно атрофируется. Выдающиеся менеджеры активно предлагают подчиненному высказываться, а затем способствуют развитию этих идей. У подчиненных постепенно вырабатывается очень хороший рефлекс: идя к руководству с проблемой, они уже знают, что одновременно с проблемой от них будут требовать и предложения по ее разрешению, а значит, их надо подготавливать. Но как быть, спросите вы, если подчиненный принес плохое решение проблемы и у вас есть лучше. Для начала следует помнить, что абсолютно лучших решений обычно не бывает. Иной раз лучше разрешить сотруднику выполнить его решение, чем ваше (объективно лучше). Энтузиазм, с которым люди реализовывают свои идеи, – это мощный катализатор, и, возможно, его идея, воплощенная с энтузиазмом, окажется лучше, чем ваша идея, воплощенная им с унынием.

## ТЕХНИКА ПЕРЕБОРА

Кроме того, можно использовать такой речевой прием, как техника перебора. На практике это может выглядеть примерно так. Руководитель спрашивает: «Какие есть идеи на счет договора с фирмой 'Альфа'». «Думаю сам съездить к ним», – отвечает сотрудник. Руководителю не нравится эта идея. «А какие еще мысли есть?» – спрашивает он. «Можно заслать Петрову. У нее с их директором отличный контакт» – говорит сотрудник. «Неплохо, – отвечает руководитель. – Это здорово придумано!» (Руководителю эта идея нравится больше, но ему кажется, что не все возможности диалога исчерпаны). Но, наверняка, это не все, что у тебя есть». «Мы с ними завтра увидимся на выставке, – отвечает польщенный сотрудник, – можно все решить на фуршете». «Слушай, это гениально, – говорит руководитель. – Я знал, что предложишь что-нибудь особенное. Обязательно расскажи мне, как у тебя все здорово получилось!»

В вышеприведенном диалоге мы видим применение сразу нескольких приемов: техники активного слушания (которая сама по себе достойна отдельной книги), техники перебора и, что важно, навыка дачи положительной обратной связи. Обычные (среднестатистические) менеджеры склонны давать отрицательную обратную связь, что является присуще человеку, как биологическому виду, т. е., пока все идет нормально, менеджеры ни словом не дают понять сотруднику, что он действует хорошо, зато стоит ему совершить ошибку, они немедленно указывают ему на нее, зачастую задевая его честь и человеческое достоинство. Выдающиеся менеджеры ведут себя иначе. Когда подчиненный что-то делает неправильно, они говорят ему об этом, но в терминах собственных чувств. «Я так переживаю, – говорят они, – что ваша сделка сорвалась. Я очень расстроен, это не дает мне покоя. Я буду счастлив, если вы сделаете все возможное, чтобы изменить ситуацию к лучшему». В случае, когда подчиненный действует хорошо, выдающиеся руководители ищут любую возможность для дачи ему положительной обратной связи. Пользуясь выражениями Кеннета Бланшара, выдающиеся менеджеры постоянно пытаются «поймать подчиненного на чем-то хорошем». Обнаружив любой успех, они сразу хвалят подчиненного. Когда я провожу тренинг делегирования полномочий, участники часто говорят мне, что они ожидают от своих подчиненных просьбы о повышении оклада в ответ на предложение передачи им дополнительных полномочий. Конечно, за дополнительные

деньги можно приобрести многое, но по настоящему искусство менеджеров – это то умение действовать в рамках отведенных ему ресурсов. Конечно, если завтра мы пригласим человека на достаточно простую должность и пообещаем ему через объявление в прессе оклад в 100.000 долларов в год, то завтра у нас в приемной фирмы может собраться все взрослое население города, кроме тех прагматиков, которые не поверили в искренность этого предложения. Но на практике это будет означать лишь то, что мы скорее всего выберем не того кандидата, а деньги, потраченные сверх того, что принято платить за данную работу в данной отрасли, увеличат стоимость нашего производства и ухудшат наше положение на конкурентном рынке. Гипотетическая ситуация с сотней тысяч долларов лишь подчеркивает проблему, в реальности же даже раздача ничем не обоснованных тысячерублевых прибавок может существенно повлиять на конкурентоспособность цены продукта. Речевые приемы выдающихся менеджеров хороши тем, что доброе слово – это абсолютно ничего не стоящий вклад в повышение мотивации сотрудника. Можно заплатить большие деньги, но вести себя так, что приличной отдачи от сотрудника не дождешься, а можно использовать правильные речевые приемы и иметь высокомотивированную команду, которая будет думать о достижении фирмой высоких показателей, а не о своей зарплате.

## **РАЗЪЯСНЯТЬ ИЛИ УЗНАВАТЬ**

Продолжая разговор о речевых приемах выдающихся менеджеров, затронем вопрос об информации – одним из важнейших ресурсов для человека и организации. Обычные менеджеры чаще снабжают своих подчиненных информацией. Это обычно выглядит так. Руководитель вызывает к себе сотрудника и говорит: «У меня есть информация о том, что фирма 'Бета' имеет проблемы с оборотным капиталом. Осторожней проводите им отгрузки, они в любую минуту могут прекратить платить». В случае с выдающимся менеджером разговор будет протекать иначе. «Как дела, Алексей Петрович, – спросит он у подчиненного, – что-то мне не нравится ситуация с фирмами 'Бета', 'Гамма' и 'Дельта'. По-моему, у них есть какие-то проблемы. Я постарался навести справки: у них возникли сложности с фискальными организациями, и они вынуждены часть оборотного капитала расходовать на организацию своей защиты. Что думаешь предпринять?». «Мы раздробили поставки на более мелкие, отслеживаем по этим фирмам каждый платеж». «Отличное решение, – использует принцип положительной обратной связи менеджер. – Ты действуешь абсолютно правильно».

Обратим внимание, менеджер задавал только открытые вопросы, т. е. вопросы на которые нужно отвечать не «да», «нет», а вопросы, на которые можно давать развернутые ответы, – еще один навык, характерный для выдающегося менеджера. Но как же быть, спросите вы, если подчиненный ничего не скажет о фирме «Бета»? Очевидно, продолжить серию открытых вопросов. Если мы так и не дождемся освещения этого вопроса, следует сфокусировать тему таким, например, образом: «А что ты думаешь о фирме 'Бета', Алексей Петрович? Как в ней обстоят дела в последнее время?». А как же быть, спросите вы, если мы так ничего и не услышим об этой фирме? В том-то и дело, что при делегировании полномочий, ответственности у условного Алексея Петровича гораздо больше шансов знать что-либо о состоянии фирм партнеров, чем у руководителя, который должен охватывать гораздо больший круг проблем, летая на своем «вертолете» высоко над клиентами, поставщиками, банковской сферой и другими значимыми для фирмы заинтересованными сторонами.

А вот «обычные менеджеры» стараются ограждать своих подчиненных от значимой информации, выдавая им эту информацию даже не в час по чайной ложке, а «накапывая несколько капель из пипетки», когда без этого никак нельзя обойтись. Соответственно, не владея знаниями о ситуации, подчиненные чаще принимают неверные решения, мало

мотивированы, их ответственность низка, они не ищут сами информацию, действуя по принципу «вот приедет барин, барин нам расскажет». Или не расскажет, скорее, рассудит. Или к сердцу прижмет, или к черту пошлет. В общем, наше дело маленькое, хата с краю. У выдающихся менеджеров в организациях, делегирующих полномочия, ситуация иная. Подчиненные имеют максимальный доступ к информации, кроме самых страшных секретов. Поиск ими информации всячески поощряется. Их решения становятся более качественными, мотивация и ответственность выше, а 125 человек всегда соберут больше информации, чем один. В моменты же общения, руководитель старается собирать информацию подчиненных, а не снабжать их ею.

## **БОРЬБА С «ОБЕЗЬЯНАМИ»**

Стивен Онкен является создателем прекрасной метафоры о делах-обезьянках, перескакиваю-

щих с плеч сотрудника на плечи менеджера. Он описывает это примерно так. Сотрудник останавливается в коридоре своего руководителя и говорит ему: «У меня есть проблема. Я никак не могу договориться с фирмой 'Эпсилон' насчет поставок. Мне кажется, дело сдвинется с мертвой точки, если вы позвоните в эту фирму. Могу я попросить вас об этом?» Поскольку дело происходит в коридоре, на бегу, менеджер может не распознать, что его пытаются сделать жертвой манипуляций. В принципе помогать людям – благородная задача. Поэтому он говорит: «ОК, я позвоню в фирму 'Эпсилон'». Если этот менеджер ведет себя таким образом, у него не очень много шансов дозвониться до 'Эпсилон', скажем мы, забегаая вперед, т. е. он решает позвонить, а может даже делает попытку, но нужного человека нет на месте и договоренность не достигнута. На следующий день он снова сталкивается с подчиненным в коридоре и подчиненный спрашивает: «Ну что, позвонили в фирму 'Эпсилон'?». Заметьте, что подчиненный взял уже на себя функцию контролировать руководство. «Нет, – отвечает менеджер, чувствуя неудобство – но я обязательно, обязательно дозвонюсь сегодня». «Ну хорошо, – милостиво дает дополнительный срок руководителю подчиненный – подожду до вечера». Ситуация очень жизненная. И мы легко можем представить себе такого менеджера, который все время должен своим подчиненным, а те ему ничего не должны. И на их долю остается приятная обязанность получать зарплату, а на долю менеджера решать их проблемы и выполнять их работу.

Что же происходит в таком разговоре с точки зрения Онкена? В момент, когда подчиненный первый раз спрашивает о звонке маленькая «обезьянка» на его плече готовится к прыжку на плечо менеджера. В ту секунду, когда менеджер говорит, «я позвоню», «обезьянка» перепрыгивает на его плечо. Он забрал проблему у своего подчиненного, и теперь эта проблема висит на его плечах. Подчиненный же абсолютно свободен и от самого дела, и от ответственности за его исход. Поэтому, если менеджеры не хотят проводить свое рабочее время, сгибаясь под тяжестью висящих на их плечах и хихикающих «обезьянок», они должны вовремя предупреждать это перепрыгивание. Им стоит использовать речевой модуль типа: «Обдумайте другие идеи, как вам установить контакт с этой фирмой, ведь это ваша работа». Но даже если менеджер решает помочь подчиненному, это стоит делать примерно в такой форме: «Если у меня будет возможность, я позвоню в фирму 'Эпсилон'. Но давайте договоримся, что ни на секунду эта проблема не станет моей проблемой, и я не забираю у вас ответственность за выполнение этого задания, и вы не должны выключаться из работы над этой проблемой. Эта проблема ваша и вы получаете деньги за то, что решите ее».

## **КАК БРАТЬ НА РАБОТУ?**

Мы уже говорили о том, что в момент приема на работу в значительной степени закладывается успех или неуспех будущего делегирования полномочий. Удастся вам отобрать «золотые корабли», сможете построить большую организацию. Наберете «пустые» – все ваши усилия, будучи переданными, через «понижающую передачу», пойдут прахом. Как же отобрать именно тех людей, которые вам нужны?

Одним из хороших способов прояснить такую ситуацию является так называемый «принцип Питера». Он гласит: «Каждый индивидуум в иерархии стремится достигнуть уровня своей некомпетентности». Помните историю про «Макдональдс»? Там не спешили повышать бутербродных спринтеров в руководители, потому что боялись, что они достигнут порога своей некомпетентности и окажутся плохими начальниками смены, потому что для быстрого разноса бутербродов и для руководства людьми требуются совсем разные навыки. Поэтому единственным поводом выбрать расторопного продавца руководителем является надежда на то, что старательный (расторопный) человек будет стараться («расторопывать-ся») во всем. Допущение, надо сказать, не самое сильное. Питер в основном обосновывает действия своего принципа, опираясь на примеры из области школьного обучения. Талантливому преподавателю предполагают вакантную должность завуча. В простом случае тут же выясняется, что преподаватель он талантливый, а завуч из него никакой. Если же он справился и с работой завуча, то в один прекрасный (?) момент ему предлагают пост директора школы. Упс! Он разваливает всю работу за месяц, т. е. вот он, его порог некомпетентности, вот оно действие принципа Питера. А если порог компетентности еще не выбран? Что ж, повышаясь и повышаясь, бывший талантливый преподаватель может стать сотрудником облоно, министром образования или даже президентом страны. Порог некомпетентности у каждого свой, хорошо бы иметь представление о своем пороге и пороге своих подчиненных, так же как необходимо постоянно оценивать, в чем состоит ваш ПРОЕКТ. И не забывать о том, что порог некомпетентности можно отодвигать, если вырабатывать необходимые навыки с помощью тренингов, глядя на чужой опыт или просто общаясь с «правильными» людьми и копируя их успешный подход.

Но может быть, спросите вы, стоит брать на работу людей с огромным запасом компетентности? Условно говоря, почему бы и не взять на освободившуюся должность вахтера профессора университета, уволенного по сокращению штатов. Любой грамотный менеджер никогда такого не посоветует. Конечно, профессор быстро войдет в курс несложного занятия по нажиманию кнопок, пометке пропусков и вообще быстрее запомнит свои должностные обязанности.

Однако эта работа скоро станет для него скучной. С высокой степенью вероятности уже через пару недель он будет давать проходящему через проходную директору советы по улучшению управления на предприятии и в целом будет тянуться к даче советов в областях, не входящих в его компетенцию. Он будет исходить из собственных представлений и не выполнять ряд прямых дел. Можно, конечно, представить себе ситуацию, когда из нее можно извлечь какую-то пользу, но в среднем случае никакой пользы для организации она не принесет.

Как же быть? Лучше всего на этот вопрос отвечают американские кадровики. Для того чтобы занять вакантную должность вахтера претенденту лучше всего сказать, что он является потомственным вахтером, что его мать, отец и обе бабушки были вахтерами, а сам он с детских лет мечтал пойти по стопам родителей. Он закончил специальный вахтерский курс и теперь с волнением ждет решения, т. е. человек должен стремиться к своей должности, приниматься на работу «чуть-чуть в недодачу», чтобы ему было, куда расти. Посмотрите американские фильмы! Там полицейский немножко «играет полицейского», особенно когда перечисляет права задержанного или излагает свою жизненную позицию. Аналогично, врач немного «играет врача». Но вам доставит удовольствие играть какую-либо роль, только если вы считаете ее престижной для себя, если уважаете себя в этой роли, а если вы стесняетесь, ваше состояние будет совершенно иным. Зато представим себе нашего стажера, который после нескольких недель (месяцев) упорного труда «дотянулся» до

должности вахтера и выполняет ее с блеском, с акцентом, концентрацией. Если вы предоставите ему такую возможность, он будет тянуться к следующей должности (например, начальника всех вахтеров). Это для него далекая звезда! Ведь его родители были простыми вахтерами, а он единственный из семьи может стать кем-то больше. На практике это часто приводит к тому, что дети чистильщиков обуви становятся президентами транснациональных компаний. Привыкнув тянуться вверх и вверх и попав в благоприятную среду, они растут и растут, набираются новых навыков, вбирают в себя образовательные программы, и вот уже ничто не выдает в преуспевающем владельце MBA-диплома бывшего троечника ПТУ. Так что, если наш соискатель должности вахтера сказал правду насчет династии, это лучший вариант. Хорошо еще разглядеть в нем эту страсть добиваться большего.

## **Я УБИТ – ЛОВИТЕ ФЛАГ**

Теория – хорошая штука, но иногда гораздо полезнее конкретные приемы, которые помогают подтолкнуть подчиненных к принятию на себя дополнительных полномочий. К примеру, вы уже потратили достаточно времени для того, чтобы объяснить суть задания, и даже прошли все те этапы, которые мы обсуждали на примере кормления ребенка кашей, а реального момента передачи дел все не происходит и не происходит. Чтобы прекратить это состояние бесконечной рефлексии у подчиненного, можно воспользоваться военной аналогией. «Мы долго готовились к этому, – говорит менеджер, – и теперь вы можете выполнять эту работу в полном объеме. Мы на войне! Я убит! Я больше никогда не смогу сделать эту работу. Меня даже нельзя ни о чем спросить. Приступайте к взятию на себя этой работы немедленно».

В ряде случаев можно использовать другие речевые модули. Например, «Я больше этим не занимаюсь, этим занимается Анатолий Евгеньевич, меня отправили на повышение, и я сейчас представляю вас человеку, который теперь будет решать эти вопросы». Важная составляющая часть этих речевых модулей – построение их таким образом, чтобы неотвратимость и необратимость процесса была максимальной.

## **МЕТАФОРИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА**

Известному российскому гуру менеджмента Владимиру Тарасову принадлежит блестящая идея о метафорическом уровне управления. Вообще-то Тарасов выделяет восемь уровней или восемь ступеней управленческого мастерства. Каждая из них интересна, и те, кто побывал на его тренинге, получают хорошее представление об этапах восхождения наверх. Здесь мы остановимся на восьмой, последней ступени, ибо именно представление о ней может существенным образом расширить наше сознание в отношении возможной ступени делегирования полномочий. По Тарасову, руководитель восьмой ступени освобождается от необходимости какого бы то ни было управленческого контакта, оказывает содействие легендой о самом факте своего существования (хотя иногда легенда может существовать и помимо его усилий). Этот уровень характеризуется формулой: «Лидер должен просто быть» или «Он просто есть». В качестве примера нужно посмотреть одну из самых больших организаций, имеющую по истине всемирное распространение и к тому же являющуюся благотворительной (что ни коем образом не облегчает деятельность). Речь идет о христианстве, одной из доминирующих религий в мире, хотя применительно к теме на ее месте могла оказаться и другая конфессия. Иисус Христос, олицетворение этой всемирной организации, не доступен для прямого общения никому из ее многочисленных членов. Но

это не мешает данной организации существовать века, быть устойчивой ко всем изменениям мирового устройства, расти и увеличивать свое могущество. Иисус Христос просто есть, и этого вполне достаточно, для того чтобы организация успешно работала. Не правда ли, прекрасный образчик делегирования полномочий?

## КИБОРГИЗАЦИЯ

Это очень интересная метафора, которая позволяет понять, как происходит изменение человека. У Станислава Лема есть замечательный рассказ, который называется «Существуете ли вы, мистер Джонс». Та же самая тема развита Лемом в рассказе и сценарии, которые выходили на русском языке под названиями «Бутерброд» и «Слоеный пирог». Сюжет таков. Автогонщик попадает в аварии, всякий раз теряя жизненно важные части тела. Аварии он устраивает обычно массовые, так что недостатка в подручном материале нет. То ему пришьют чужую руку вместо потерянной, то чужую ногу... Комизм ситуации, как при обмене похожих чемоданов, только еще хлеще. В результате наш автогонщик представляет собой некую мешанину из других людей, что влечет за собой юридические и жизненные проблемы. В рассказе же о мистере Джонсе ему постоянно заменяют органы и части тела на нечеловеческие – на металлические или полимерные. В момент итогового разбирательства выясняется, что от первоначального мистера Джонса ничего биологического не осталось. Он представляет собой конструкцию наподобие Железного дровосека из «Волшебника изумрудного города» («Страны Оз»); поскольку процесс происходил постепенно, то эта истина оказалась понятной не всем и не сразу. Все эти книги проходят по ведомству фантастики, но на самом деле фантастичен в них только масштаб перемен. В жизни каждый из нас последовательно меняет, скажем, ноги человека, не умеющие крутить педали велосипеда, на ноги велосипедиста-любителя; ротовую полость ребенка, поглощающую только жидкие продукты, на челюсти взрослого, способные перемолотить тонны «Сникер-сов» и «Натсов». Впоследствии если ходить к стоматологу нерегулярно, то можно почти чередовать эти состояния с некоторым интервалом. Если же касаться не структурных и не механических отличий, а говорить, скажем, о работе человеческого мозга, то многие из нас видели превращение застенчивых интровертов в пламенных трибунов, стеснительных тихонь в суперпродавцов и гениев общения; маховых недалёковидных тактиков в стратегов отраслевого или мирового масштаба. Человек может очень сильно меняться, внутренне еще больше, чем внешне. Смотришь, те же глаза напротив, а ничего общего с тем человеком, которого вы когда-то знали, и в помине нет. Так не стоит ли управлять этим процессом, если уж он существует на деле. Я в таких случаях предлагаю создавать два типа карт – физическую и ментальную.

На физической карте отметим значимые области, которые вам хотелось бы изменить. Допустим на левой карте с надписью «сейчас» можно указать «обычная мускулатура». На правой карте с надписью «завтра» (хотя лучше писать конкретную дату; об этом вы можете прочесть в книге «Целеполагание») – спортивная мускулатура. На левой карте можно указать свой вес сейчас, на правой желательный, которого вы достигнете к конкретному сроку. Есть вещи, которыми управлять труднее, например рост, но поверьте, того, что можно изменить гораздо больше, чем того, что останется с вами навсегда. С ментальной картой и проще, и сложнее. Слева можно написать неумение общаться с VIP-персонами, или неспособность строить большие структуры, или незнание техники «активное слушание», или нежелание расставаться с тенью. На правой карте надо написать желательное состояние. Если вы действительно хотите этих перемен, вы их добьетесь. Ну и можно ли сказать после этого, что вы остались тем же человеком? Нет, конечно. Это была киборгизация в действии. Нечто ненужное для вашего будущего успеха вы поменяли на то, что вам обязательно пригодится. Если этот процесс вести постоянно, если им постоянно

управлять, за жизнь вы успеете практически полностью измениться несколько раз. Согласитесь, ведь это здорово!

Жизнь на самом деле подталкивает нас к этим преобразованиям. В 20–23 года вы получаете профессиональное образование. Вы выбрали его, исходя из своих наклонностей, моды, предложений на рынке. Ответьте мне, насколько велик шанс, что через 40 лет, перед выходом на пенсию вы будете теми же добрыми словами вспоминать свой выбор, если, конечно, вы вообще когда-то думали о нем что-то хорошее. В нашей стране постоянно кого-то не хватает, а кого-то перепроизводят. То врачей девать некуда, то хорошего бухгалтера не найти, то эти самые бухгалтеры везде, куда не плюнь. В таких условиях любой выбор кажется опрометчивым. Вы можете возразить, что это в наибольшей степени характерно именно для нашей страны: в ней то один строй, то другой, нэпменов то поощряют, то расстреливают; предпринимателей то сажают, то превозносят, то опять открывают уголовные дела. И развивать, спрашивается, в себе задатки мегаменеджера или нет? В других странах если дела и обстоят лучше, то поверьте, не намного. Западные организации то предлагают едва ли не пожизненный наем, стимулируют работников всю жизнь работать в одной организации, то начинают дробиться на маленькие, клиент-ориентированные компании, которые легко приспосабливаются к внешним изменениям. Да и вообще изменения вокруг просто несутся с огромной скоростью. Как говорил один из персонажей Кэрролла: «Сейчас надо бежать вдвое быстрее, чтобы хотя бы оставаться на месте». Еще вчера ты был руководителем филиала пейджинговой компании, а сегодня кругом мобильная связь, и ваши пейджеры никого не интересуют, разве что вы придумаете для них какое-то экзотическое применение. Создатели логарифмической линейки были прогрессивными людьми и думали, как усовершенствовать свое детище, чтобы оно пользовалось спросом и через 100 лет, но почти тут же был изобретен калькулятор, а логарифмические линейки унесло ветром времени. Грустно, конечно, школьникам: разве калькулятором треснешь так смачно кого-нибудь по голове, как линейкой? Ничего не поделаешь, прогресс. Однако опять же есть повод киборгизироваться. Навык рубки линейкой сверху меняется на навык запуска калькулятора по типу летающей тарелки.

Таким образом, изменения происходили и будут происходить все быстрее и быстрее, и обдумывание своего проекта позволит обогнать их, не дожидаясь, пока они обгонят вас. Конечно, принято сосредоточиваться на том, что у вас получается сейчас, но этот подход может привести только к тому, что вы навсегда в этом сейчас и останетесь, а на дворе уже будет будущее. «Какое милое у нас тысячелетие на дворе»? – спрашивал Пастернак. У каждого, очевидно, свое время. Кто-то застрял в каменном веке, а кто-то уже видит конец Земли.

## **КАК ШАГАТЬ, ЧТО БЫ И БРЮКИ БЫЛИ ЦЕЛЫ И ВЫ СЫТЫ**

Знаменитый советский психолог Выготский придумал такой термин, как ЗБР. ЗБР – это зона ближайшего развития. Представим себе лестницу с множеством ступенек. Чтобы подняться по ней, надо шагать со ступеньки на ступеньку. Можно, конечно, прыгать и через одну, и через две, если талант позволяет, но преодолеть несколько этажей разом можно только на лифте или на вертолете; жизнь иногда подбрасывает такие возможности, но редко. К тому же жизнь не лестница, там надо суметь освоиться на каждом следующем этаже, поэтому миллионером лучше становится постепенно, а не в лотерею, и не с помощью наследства дядюшки: большинство таких жизненных бонусов теряется теми, кто их приобрел, в короткие сроки, потому что нет навыка обращения с такими крупными деньгами.

Зона ближайшего развития – это некая ближайшая ступенька в вашем саморазвитии,

карьере, в служебной иерархии. Хорошо в каждый момент осознавать по отношению к каждому делу, на какой ступеньке вы находитесь и куда вы хотите попасть. ЗБР нужно намечать для себя постоянно и смело шагать туда, как только представится возможность.

## **ЛУЧШЕ ГОД, ЧЕМ НА ПЯТЬ**

С идеей ЗБР соприкасается идея «лучше на год, чем на пять». В соответствии с этой идеей, люди, опережающие свое время на 5 лет, не говоря уж сотне или тысяче, имеют высокую вероятность потерпеть неудачу. Болид «Формулы-1» не нужен там, где нет ни одной дороги, консультант по бизнесу не требуется там, где еще не появился сам бизнес, т. е. формировать потребности, конечно, хорошо, но лучше прийти туда, где эта потребность уже начала формироваться или даже сформировалась, и тут вы выскакиваете из-за угла с готовым товаром. Если же про товар никто не слышал, в его раскрутку надо вложить немеренные деньги. Все это также относится и к карьере, и к своему развитию.

Но может, спросите вы, лучше пристроиться за кем-то в колею и не пытаться обогнать его ни насколько. Скорее нет. Ведь это будет означать, что вы действуете на рынке не в одиночестве, а значит, конкуренция быстро сведет цену к минимально приемлемой. Значит, вам придется довольствоваться малым. А в случае если вы будете немного опережать всех, это позволит вам, говоря языком маркетинга снимать сливки.

Помните «Антилопу Гну» Остапа Бендера, и то, как она ехала впереди автопробега? Достойный пример для подражания. Все то же самое, но на легальной основе.

Тот, кто опережает свой рынок на многие годы, чаще всего сталкивается с большими трудностями, непомерными затратами, а если добивается успеха, то дорогой ценой. За ним, как правило, моментально приходят прагматичные люди, и именно им достается весь успех. «Революцию задумывают одни, делают другие, а результатами пользуются третьи», т. е. это верно и для политики. Колумб даже не понял, что открыл, много ученых не дожили до реализации своих идей, а картины Ван Гога стали продаваться только после его смерти. Возможно, трагедии в бизнесе выглядят и не столь выпукло, но, по сути дела, это ничего не меняет. Так что обгоняйте свое время чуть-чуть – на полгода или на год, будьте первым в своей области, будьте первым на своем уровне карьеры, и результат вас приятно порадует.

## **ВЫ УЖЕ ЗАПОМНИЛИ НОМЕР ТЕЛЕФОНА?**

Вы знаете, что знаменитости часто меняют номера своих телефонов, т. е. едва ли не раз в месяц.

Прошло чуть, а номер телефона уже известен пишущей братии, поклонникам и поклонницам, в общем, нет никакой возможности нормально отдохнуть и подготовиться к встрече. Замена телефонного номера – спасительный шаг. Покой на некоторое время обеспечен.

Однажды телефонная станция прислала мне письмо о том, что мой домашний телефонный номер будет в ближайшее время изменен. Как раз в то время я страдал синдром менеджера-игрока, но уже осознавал необходимость предпринять что-нибудь для разгрузки своего личного времени. Это шанс, подумал я. Во-первых, я посмотрел на список моих телефонных контактов, это был огромный лист формата А1, исписанный самым мелким почерком, на который я только был способен. Все это были контакты последних 8 лет. То, что 80 % из них были абсолютно бессмысленными, знает любой, кто слышал о принципе



Парето. Однако я решил пойти дальше. Свой новый номер телефона я дал только четырем людям: матери, отцу, двум компаньонам. Конечно, его также знали дети и супруга, просто в силу совместного проживания. Во-вторых, я решил, поскольку мне было звонить меньше чем, кому бы то ни было в доме, не брать трубку. Кроме тех случаев, когда оставался в доме один. В-третьих, я поговорил с этими двумя партнерами по бизнесу, объяснил ситуацию и попросил звонить только в действительно важных случаях. И с тех пор я занимаюсь дома тем, чем мне хочется, а не тем, чем хочется, чтобы я занимался, другим людям. Моим домашним звонят по-прежнему часто, но это их выбор. За это, кстати, многие менеджеры больше любят электронную почту, чем телефон, потому что на электронную почту можно ответить в любой момент или не отвечать вовсе, а телефон почти всегда отрывает вас от другого дела. Помните, в каком квадранте матрицы Эйзенхауэра находятся телефонные звонки?

С мобильными телефонами, которые вошли сейчас в нашу жизнь, ситуация обстоит еще проще. Номер на них меняется легко, каждый раз, когда вы меняете номер, есть возможность не давать его тем, кого вы считаете не нужным. Зато раздать людям из вашего ближайшего будущего.

## **МЕНЕДЖЕР ПО ПИТАНИЮ**

На тренингах по делегированию полномочий, которые я обычно провожу, бывает много игр. Одна из них, экспериенциальная, т. е. основанная на опыте, обычно вызывает очень большой резонанс. Обычно в течение дня бизнес-тренинга, бывает две кофе-паузы – прекрасная возможность заполнить их с пользой для дела. Перед началом перерыва создаются две группы из семи, восьми человек и в каждой из них распределяются роли. Одному человеку достается роль менеджера по питанию в доме для инвалидов; обычно эта роль предлагается менеджеру, признающемуся, что он испытывает наибольшие трудности с делегированием полномочий. Остальные члены группы разыгрывают между собой бейджи с надписями «слепой», «однорукий», «безногий», «беспальный». Они заполняют маленькие листочки – меню, на которых указывают, что они хотели бы пить и есть в течение кофе-брейка. Например, это может быть один кофе с одной порцией сливок и двумя ложками сахара. Двумя пряниками и одним печеньем. Естественно, в большинстве случаев меню участников разнятся. Менеджер по питанию собирает меню, а участники игры приводят себя в состояние инвалидности с помощью подручных средств: завязывают глаза платком, приматывая скотч обратной стороной, либо фиксируют ноги игрока к стулу («безногий»), или заматывают согнутую руку в локте («однорукий»), либо перехватывают скотчем пальцы («беспальный»). Еще раз обращаю ваше внимание на то, что используется обратная сторона скотча, чтобы не испортить одежду и не доставить болезненных ощущений игрокам, когда скотч будет открепляться. После этого включается хронометр, и менеджеры по питанию в каждой группе приступают к выполнению заказов. Редко когда удается избежать путаницы, менеджеры обычно тратят 7–8 мин, чтобы все приготовить, а также накормить «инвалидов». Пока менеджеры по питанию заняты готовкой, ведущий тренинга «подначивает» участников фразами «никогда этих менеджеров не дождешься», «где их только черти носят», «и за что они зарплату получают?». Наконец, время подсчитано, все сыты и довольны, если не было ошибок в меню и менеджер по питанию ни на кого не выплеснул горячий напиток.

Во втором кофе-брейке ведущий меняет задачу. Теперь «инвалиды» – полноправные участники процесса готовки. Каждый из них может делать то, что ему по силам: «слепой» – размешивать сахар, будучи поставленным у стола; «однорукий» или «беспальный» – наливать кипяток и разносить напитки; если в группе есть хотя бы один сильный мужчина, он даже может поднести «безногого» к столику, и тот будет участвовать в процессе наравне со всеми. При этом самому менеджеру по питанию запрещено что-либо делать, он может только наблюдать за процессом и впоследствии рассказать, что с его точки зрения было сделано

технологично, а что не очень. Обычно практика семинаров показывает, что «команда инвалидов» справляется с работой менеджера по питанию в два с лишним раза быстрее, чем сам менеджер. Но ведь их физические возможности существенно ограничены! При итоговом обсуждении группа легко приходит к очевидному выводу: если уж работая с «инвалидами», можно достаточно эффективно делегировать полномочия с пользой для процесса и с пользой для их самоощущения себя как нужных, необходимых членов общества, то уж делегировать полномочия, работая со здоровыми людьми, получающим за эту работу зарплату, просто жизненно необходимо.

## **КОГДА НАЧИНАТЬ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ?**

Многие менеджеры понимают реальную пользу от делегирования полномочий, но откладывают эту процедуру со дня на день, с недели на неделю, с месяца на месяц, с года на год. Всегда находятся поводы, почему это надо сделать позже. То вы заняты очень важным делом, которое еще рано передавать, то сотрудники еще недостаточно подготовлены, чтобы отдать им работу.

Итак, когда же начинать? Начните прямо сейчас. «Если не двигаться вперед, затопчут те, кто набегут сзади» – гласит пословица. В любом случае ваши взаимоотношения с подчиненными могут завершиться одним из четырех исходов, которые описаны в знаменитой матрице исходов конфликта Бер-тинаско.

Если вы и сами не развиваетесь и подчиненному не даете расти, то этот исход можно описать как поражение-поражение. Если вы стояли на месте, а подчиненный вас обошел, это исход – «выигрыш-проигрыш» (вы проиграли, а он выиграл). Если вы не подготовили подчиненного на вышестоящую должность, а вас все же забрали «наверх», то выиграла вы, а он проиграл. И, наконец, если вы успешно делегировали полномочия, ушли на повышение сами, а подчиненный занял ваше освободившееся место, то это исход – «выиграл-выиграл».

## **НЕМНОГО О СЕБЕ**

Я пишу эти строки на работе и в рабочее время уже несколько дней. Почему это возможно? Мне помогает успешное делегирование полномочий. Та работа, которую в предыдущих главах мы называли функционалом, занимает у меня не больше часа в неделю. Так было не всегда. Я начинал с маленькой предпринимательской организации, в которой мне, бывало, приходилось подменять заболевших продавцов у лотка, торгуя книгами. Получалось лучше всех! К счастью, мне хватило ума понять, что этот путь – тупиковый. Поэтому на смену розничной книготорговой фирме пришла оптовая, потом издательство, потом к нему добавилось литературное агентство, а сейчас я нахожусь в числе топ-менеджеров холдинга, в котором есть множество направлений деятельности. Хотя еще 3 года назад я испытывал серьезные трудности, когда нужно было перейти из руководителя одного достаточно успешного предприятия к руководству несколькими успешными менеджерами (у каждого из которых – свое предприятие), которые требуют особых подходов в выстраивании взаимоотношений. Успешное делегирование полномочий привело меня из успешных бизнесменов в тьюторы Открытого университета Великобритании по курсам «Эффективный менеджер» и «Практический маркетинг», потому что на том этапе мне казалось важным передавать накопленный опыт другим успешным менеджерам и, общаясь с ними, впитывать их положительный опыт. Сейчас я занят написанием этой книги, потому что она должна позволить мне один раз начать общаться с широким кругом менеджеров посредством печатного слова, что, я надеюсь, позволит выделить из их числа людей, которые имеют отношение к моему будущему. Я окончил курс МВА на английском языке (который пришлось для этого существенно «проагрегировать»), потому что считал это важным для

своего проекта. Если бы я не делал ничего для делегирования полномочий, я до сих пор стоял бы на углу улиц Кирова и Вольской в городе Саратове, подменяя продавца у лотка с книжками. Возможно, за эти 10 лет я делал меньше для проекта «Сергей Потапов», чем мог бы, но разницу со стартом тем не менее удастся обнаружить без труда, так что, надеюсь, я на верном пути. Конечно, делегирование полномочий это всегда «немного пирамида», но это очень хорошая пирамида, если она позволяет людям расти и работать над проектами, название которых совпадает с их именами и фамилиями. Делегирование полномочий – это не единственный навык, который требуется менеджеру. Безусловно, менеджер должен разбираться в отборе персонала, мотивации, создании эффективных структур, проведении эффективных изменений. Я буду рад, если вы прочтете другие мои книги, посвященные этим навыкам, которые базируются на многолетнем опыте и многолетних размышлениях на данные темы.