


Сергей Потанов



Как  
делегировать  
полномочия

50 уроков на стикерах

ОЛИМП-БИЗНЕС

Сергей Потапов

**Как делегировать полномочия.  
50 уроков на стикерах**

«Научная книга»

## **Потапов С. В.**

Как делегировать полномочия. 50 уроков на стикерах /  
С. В. Потапов — «Научная книга»,

«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.

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Как помогает принцип 20 / 80	6
Учимся у Президента США	8
Деликатесы французской кухни	10
ТРЕНЕР? ИГРОК?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# СЕРГЕЙ ПОТАПОВ

## КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ. 50 УРОКОВ НА СТИКЕРАХ

### ПРЕДИСЛОВИЕ

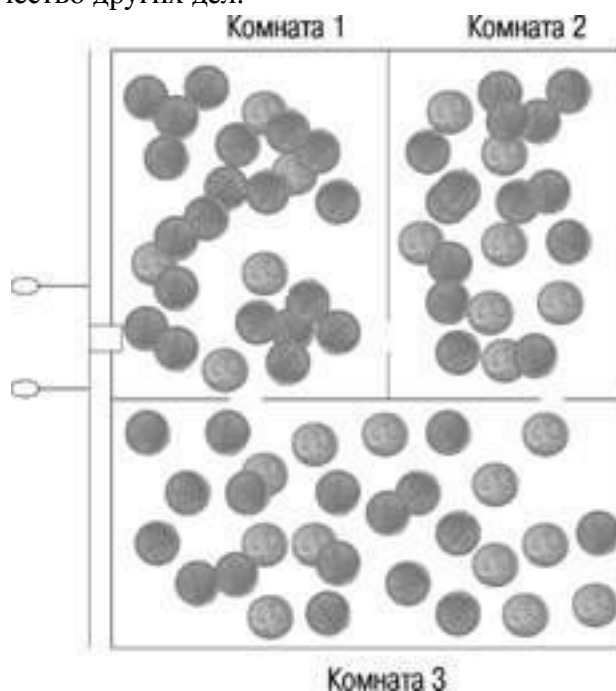
«Человек, который делает свою работу силами других людей» – это одно из популярных определений менеджера. Отсюда необходимость правильно выбирать таких людей, правильно передавать и распределять работу, осуществлять необходимый контроль. Чего проще, казалось бы? Но нет, для большинства людей передача 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 убратся 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.

Принцип Парето		Принцип Плюшкина	
12 мин	80 монет	12 мин	80 монет
12 мин	160 монет	12 мин	92 монет
12 мин	240 монет	12 мин	97 монет
12 мин	320 монет	12 мин	99 монет
12 мин	400 монет	12 мин	100 монет
<u>Итого: за час 400 монет</u>		<u>Итого: за час 100 монет</u>	

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.

<b>СРОЧНЫЕ ДЕЛА</b>	<b>НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА</b>
<b>I – Срочное и важное</b>	<b>II – Важное, но несрочное</b>
Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений

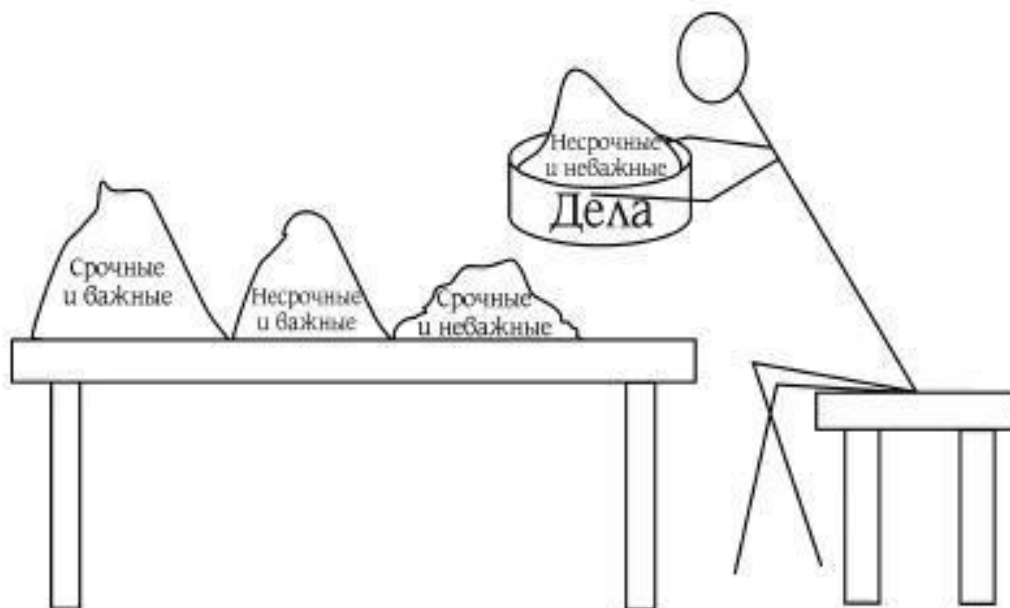
<b>СРОЧНЫЕ ДЕЛА</b>	<b>НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА</b>
<b>I – Срочное и важное</b>	<b>II – Важное, но несрочное</b>
	Определение новых перспектив, альтернативных проектов
<b>III – Срочное, но неважное</b>	<b>IV – Несрочное и неважное</b>
Прерывания, перерывы Некоторые звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые звонки Пожиратели времени Развлечения

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 организа-

ций. Допустим, к менеджеру забегают подчиненный и просят 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.

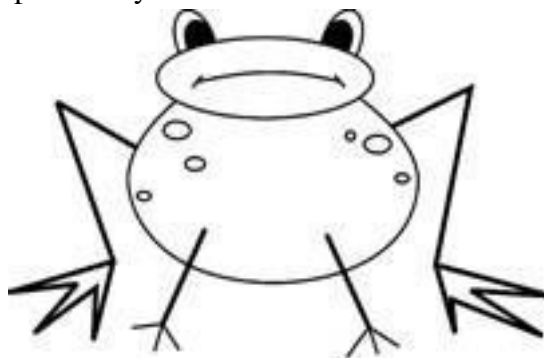
А что же с важными срочными делами? Уж они-то решаются в первую очередь? Как бы не так.



## 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. Зачеркните 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 вышперечисленного 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?».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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