



# Эффективный руководитель в бурное время

Доктор **Даница ПУРГ** (Словения) — ректор и директор IEDC, школы менеджмента в Бледе (Словения). В рамках программ MBI (master of business administration) и GM (general management) преподает искусство построения команд и управления временем. Контакт: [www.iedc.si](http://www.iedc.si), [danica.purg@iedc.si](mailto:danica.purg@iedc.si).

Успех в бизнесе достигается комплексно: на уровне предприятия, в команде и на индивидуальном уровне. В этой статье я попыталась сконцентрироваться на индивидуальных качествах лидера.

В качестве примера были исследованы работы 1450 менеджеров со всего мира. Выяснилось, что для успеха наиболее важны следующие пять качеств менеджера:

1. Способность увидеть и сформулировать цели.
2. Стимулирование окружающих.
3. Способность руководить изменениями.
4. Умение добиться результатов.
5. Ориентация на потребителя.

Чтобы добиться успеха, современному руководителю помимо основной работы нужно научиться управлять множеством задач. Исследование показало, что сегодня менеджеры тратят на планирование и решение стратегических задач только 7—15% своего времени. Основная же часть рабочего дня уходит на незначительные, но срочные проблемы и дела, за которые им даже не платят и с которыми могут спокойно справиться их подчиненные. И это происходит повсеместно, несмотря на громадное количество книг о том, как справиться с этой проблемой.

Главный принцип планирования можно сформулировать так: чтобы правильно использовать свое время, мало уметь решать задачи правильным образом, надо еще уметь выбирать правильные задачи — то есть правильно выбирать приоритеты и тратить основное время на решение приоритетных задач.

Многие известные люди размышляли об управлении временем, в том числе Питер Дракер, величайший мировой мыслитель в области менеджмента. В своей книге «Эффективное управление» (Peter Drucker, *The Effective Executive*, New York, 1985) он рассказал о жизни и работе менеджера и высказал такую мысль: чтобы управлять компанией, важно сначала научиться управлять самим собой. Его фраза «время — это очень скудный источник, и если им не управлять, то нельзя будет управлять ничем другим» стала очень популярным девизом и предупреждением для многих современных менеджеров.

Другой «гуру» нынешнего менеджмента, Генри Минцберг, также изучал работу менеджеров и описал их проблемы в книге «Минцберг о менеджменте: внутри странного мира организации» (Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organization*, New York, Free press, 1989). На эту тему есть книги и у Розмари Стюарт (Rosemary Stewart), ректора Оксфордского Темплтонского колледжа в Великобритании. Она пришла к выводу, что многие менеджеры точно не понимают, как они тратят свое время. Автор отметила разнообразность и сложность их работы и показала, что многие проблемы возникают из-за характера менеджера. Но на характер можно повлиять. Вопрос о том, как можно повлиять на характер менеджера, рассматривается в книгах Стефана Р. Ковей «Семь привычек высокоэффективных людей» (Stephen R. Covey, *The seven Habits of Highly Effective People*, Simon and Schuster, 1989) и Пумера Турла «Простое управление временем» (Peter Turla, *Time Management Made Easy*, New York, 1983). Согласно описаниям из этих книг и моего собственного 15-летнего опыта управления и преподавания дисциплины Time management, я вижу, что распределять свое время мы действительно не умеем. Часто мы плохо ориентируемся в приоритетах и ставим на первое место не самые важные дела, а самые срочные.

В своей книге Генри Минцберг рассказывает об успешном менеджменте как о мифе, и показывает, насколько он отличается от реальности.



IEDC — одна из лучших бизнес-школ в Европе расположена на берегу озера в Альпах

## Миф и реальность

Существует миф о том, что работа руководителя — это высокорациональная система управления и администрирования. Питер Дракер утверждает: «Если вы спросите менеджера, что он делает, то, скорее всего, он ответит: планирую, организую, координирую и контролирую». Французский предприниматель Генри Файол ввел в обиход эти четыре слова в 1916 году.

Минцберг, изучив работу пяти крупных руководителей, пришел к выводу, что работа менеджера — это «рассчитанный хаос» и «контролируемый беспорядок». Он сформулировал следующие устойчивые заблуждения, так называемые «народные мудрости»:

1. Менеджер — это размышляющий систематический планировщик.
2. У эффективного менеджера нет постоянных обязанностей.
3. Главному менеджеру необходима собранная воедино информация, которая лучше всего обеспечивается формальной информационной системой.
4. Менеджмент стал (или, по крайней мере, быстро становится) наукой и профессией.

Реальность не отвечает перечисленному выше:

1. Менеджеры работают в безжалостном темпе, их деятельность отрывочна, разнообразна, в ней отсутствует последовательность, они сильно ориентированы на действие и не любят размышлять. Никакая наука не регулирует их расписание: они перепрыгивают с задачи на задачу, в зависимости от требований момента.
2. Работа менеджера включает в себя постоянные обязанности, включая ритуалы и церемонии.
3. Менеджеры часто сами занимаются сбором и переработкой информации, при этом предпочитают получать ее по телефону или во время встреч.
4. И наконец, как мы можем назвать менеджмент профессией, если мы даже не знаем, что для этого изучать.

Питер Дракер открыл, что менеджеры перегружены обязанностями, хотя сами они не могут четко определить своих задач. Это приводит к перенапряжению и поверхностному выполнению задач. Их работу характеризует краткость, фрагментарность и устное общение.

## Реальная работа менеджеров

Для того чтобы что-то советовать менеджерам для повышения эффективности их работы, надо отталкиваться от реальности, а не от мифа.

Первое, что необходимо, — это изучить свою собственную работу. Розмари Стюарт разработала метод ведения дневника, для того чтобы определить, что именно делает менеджер. После чего она предлагает следующее:

«Посмотрите на записи того, что вы сделали, и спросите себя:

- Правильно ли я распределяю время по разным аспектам своей работы?
- Правильное ли количество времени я трачу на различных людей?
- Есть ли аспекты в моей работе, которые я считаю важными, но к которым никогда не присматривался?
- Действительно ли я трачу свое время так, как я думаю его тратить?
- Не слишком ли я много времени трачу, реагируя на запросы? И не слишком ли мало времени оставляю для начинаний?

И более конкретные вопросы:

- Делаю ли я работу, которую могу поручить другим? Например: я делаю слишком много простой работы, потому что она легкая и не затрудняет; я делаю работу, которую выполнял на моем прошлом месте; я делаю дела, которые мне нравятся, но не являются частью моей реальной работы.
- Достаточно ли я использую помощь специалистов?
- Сколько из того, что я читаю, важно на данный момент?

Понятно, что мы должны поручать другим столько работы, сколько возможно. Хотя понятно, что решить «делать что-то самому» или «отдать это другому» — трудный вопрос для многих менеджеров. Мы должны спрашивать себя, действительно ли задача так сложна, что только я способен ее выполнить, или все-таки возможно передать ее другому.

## Как управлять своим временем

Надо помнить, что хорошо управляя своим временем, вы можете:

- Достигать результатов.
- Устанавливать приоритеты.

**Устойчивые заблуждения о работе менеджера**

**А что в реальности?**

**Начало работы — метод дневника**

**Делегирование полномочий**

- Обеспечивать хороший обзор ситуации.
- «Выжать» как можно больше из имеющегося времени.
- Повысить вашу способность к творчеству.
- Обеспечить передачу своих дел другим (делегирование).
- Жить хорошо сбалансированной жизнью.
- Развить гибкость и спокойное отношение к переменам.

Но, конечно, для этого надо определить главные цели и поставить основные задачи — создать цельную базу решений. После чего связать вашу базу решений с вашим планированием времени.

Матрица планирования времени Стивена Кови (Stephen Covey)

	Срочно	Не срочно
<b>Важно</b>	I Кризис Давление проблем Необходимость сдачи проекта	II Самоохрана Принцип концентрации усилий Построение отношений Узнавание новых возможностей Планирование Отдых
<b>Не важно</b>	III Перебивки (звонки, почта, отчеты, встречи) Ближайшие неотложные вопросы Общественная деятельность	IV Пустяки, суета Почта, звонки “Воры ” времени Занятия для удовольствия

Избегайте «обезьян», охотясь за «слонами»

В менеджменте мы имеем дело с двумя видами животных: это так называемые «обезьяны» и «слоны».

Обезьяны — это наши коллеги или подчиненные, желающие рассказать в коридоре о том, что они сумели сделать. Обычно они нас сильно беспокоят.

Другое животное — это слон. Его мы больше любим в науке управления временем, ведь он олицетворяет ваш главный приоритет. Каждый из нас должен задавать себе вопрос: «Как я поймаю слона?»

Допустим, что менеджер задал себе все вышеперечисленные вопросы и понял, что это помогает. Тогда возникает следующий вопрос — как улучшения сделать систематическими?

Первое, что стоит сделать, говорит Питер Турла, — это определить проблемные зоны и заняться изменениями.

Как «охотиться» на «слона»

- Начните охоту на слона: определите цели и ресурсы времени.
- Держите планку времени.
- Сдерживайте перебивки.
- Спрашивайте: «Почему именно я?» Делегируйте свои поручения.
- Следите за звонками.
- Требуйте высокой отдачи от встреч.
- Перестаньте мешкать.
- Управляйте своей рабочей средой.
- Решайте и решайтесь.
- Совершенствуйтесь.
- Разъезжайте налегке.

В рамках короткой статьи невозможно рассмотреть все вышеупомянутые вопросы, поэтому остановимся только на некоторых из них.

### Как держать планку времени

- Научитесь определять, когда вы начинаете тратить время попусту.
- Оценивайте, сколько времени у вас займет то или иное занятие.
- Подсчитывайте конкретное содержание временной полезности в любом деле.
- Составляйте расписания более реалистично.
- Избегайте раздробления времени.

### Примеры эффективного использования времени

Если вы много путешествуете, определите частоту ваших поездок и их организацию. Часто приготовления делаются людьми, которые сами не путешествуют и поэтому плохо готовят вашу поездку, — вы должны их научить делать это правильно.

Если вы много путешествуете, для вас важна работа во время путешествия. Чтобы

сократить количество контактов, например во время поездки на поезде, надо научиться заканчивать незапланированный разговор, кратко себя представлять.

Политика «открытых дверей», принятая во многих западных компаниях, привела к тому, что менеджеров стали прерывать чаще. Чтобы сократить количество таких прерывов, мы должны сообщать людям, что готовы их выслушать, но при этом хвалить тех, кто не тратит нашего времени.

Менеджеры должны высвободить время для изучения собственной фирмы, рынка и потребителей. Например, в японских компаниях менеджеры проводят до 70% своего времени, общаясь с потребителями, выясняя их потребности.

Важно сокращать объем работы, которая не нравится вашим коллегам. Лидер команды должен знать это очень хорошо. Менеджер должен привносить в команду энтузиазм, тогда люди работают лучше и быстрее; он должен определять крайние сроки сдачи заказа — как для себя, так и для своих подчиненных. А проверка оптимальности использования времени должна войти в привычку. Надо выбирать наиболее важные дела и защищать себя от различных видов вмешательства — чтобы люди ценили ваше время. Кроме ежедневного временного темпа надо определить месячный и недельный.

### Если вы работоголик...

Если вы обнаружили, что вы — работоголик, с этим надо что-то делать. Сначала опишем симптомы. Работоголики — это люди, которые:

- сообразительны,
- любят много работать и живут ради работы,
- обладают высокими запросами,
- не терпят бездействия,
- стремятся быть энергичными,
- быстро устают от рутины,
- бросаются в различные соревнования,
- делают сразу много дел и пытаются сразу заняться несколькими направлениями,
- не могут закончить работу в конце рабочего дня,
- имеют проблему баланса работы и личной жизни,
- приходят домой в стрессовом состоянии,
- чувствуют вину, если отдыхают,
- берут на себя больше работы, чем могут сделать,
- могут не успеть сделать работу к сроку,
- имеют большие показатели стресса,
- превышают свои возможности,
- берут работу домой.

Быть хорошим менеджером — значит оставлять время на семью, любимые занятия и друзей. Надо внести ясность в жизненные ценности, чтобы не сойти с рельс. Надо полностью заканчивать один проект и только потом браться за другой, а также сокращать количество проектов. И оставлять время на такие жизненные удовольствия, как пение птиц, визиты в театр и посещение красивых мест наподобие Санкт-Петербурга.

Как пишет Стефан Ковет в книге «Семь привычек высокоэффективных людей», которая разошлась 10-миллионным тиражом, привычки сильно влияют на нашу жизнь, так как они подсознательно выражают наш характер и составляют нашу эффективность или неэффективность.

Изменение привычек означает, что придется терпеть какие-то вещи. Но для начала надо как можно больше узнать о себе. А для этого нужно хотя бы неделю вести ежедневник, с помощью которого проследить свое поведение (много ли мы говорим по телефону, часто ли нас прерывают). И как только мы это осознаем, мы исправимся, улучшимся в награду самому себе.

Помните, что сказал Аристотель: «Мы то, что мы постоянно делаем. Мастерство — это не поступок, это привычка». ■

Только  
некоторые примеры

Симптомы «болезни»

Изменяйте привычки