

«Профессия – Директор», С-Петербург, сентябрь 2007
**«Сколько стоит время руководителя:
как наладить эффективное планирование?»**

*«Между нашим реальным и нашим желаемым
есть огромное препятствие:
наши милые привычки».*
Блез Паскаль

Однажды путник увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой. Путник спросил его:

- «Уважаемый дровосек, почему бы вам ни наточить свою пилу?»
- «У меня нет времени точить пилу – я должен пилить, так как мне надо срочно спилить это дерево!» – простонал дровосек, вытирая пот со лба.

В этой притче точно отражена суть Time - Management, инструмента фантастически эффективного и способного творить чудеса в умелых руках. Под термином Time – Management я подразумеваю комплекс инструментов для организации рационального управления процессами и \ или подчинёнными. Есть одна загвоздка - об этом не писал только ленивый, существует огромное количество книг и статей с описанием тех или иных технологий. Но людей, которые реально пользуются этим инструментом, фантастически мало. Поэтому хотелось бы не столько рассказывать о методиках, сколько о том, что мешает воспользоваться ими нормальному руководителю.

Проблема.

Основная жалоба руководителей: не хватает времени, а то бы.....Проблем становится всё больше: подчинённые, партнёры, конкуренты, клиенты и правительство подкидывают новые сложности, на руководителя обрушиваются потоки информации, а в сутках всё те же 24 часа.

Последствия постоянного перенапряжения могут оказаться очень плачевными. В худшем случае пострадает ваше здоровье и ощущение благополучия. В лучшем случае вы будете постоянно оказываться в ситуациях, когда вам будет трудно «включить» свой мозг и сгенерировать эффективное управленческое решение.

В отсутствии «структуры обзора», которую дают только техники планирования, мозг человека вынужден постоянно заниматься огромным количеством несвязанных между собой дел. Руководитель начинает чувствовать себя «выжатым лимоном», раздражается оттого, что всё время чего-то не успевает сделать, постоянно находится в состоянии напряжения, так как боится что-нибудь забыть. Чем успешнее участник бизнеса, тем больше у него доход и тем меньше времени, чтобы ощутить удовольствие от доходов в частности и от жизни вообще. Сверхнапряжённая работа и общий ритм жизни порождают новый психический недуг: комплекс дефицита внимания» (термин Edward M. Hallowell, Harvard Business Review), который способен превратить успешного руководителя в суетливого неудачника. **Симптомы: нервозность,**

раздражительность, неорганизованность, неспособность разумно расходовать время и расставить рабочие приоритеты. Ну а как будут действовать подчинённые такого руководителя? Правильно, соответственно....

Причины.

Для того, чтобы найти «внутреннего врага», следует рассмотреть устройство нашего мозга. За выработку решений, анализ текущей ситуации, расстановку приоритетов и вообще обработку «входящей» информации отвечают *лобные доли*. Это, своего рода, оперативная память (по аналогу с компьютером). Проблема в том, что «пропускная способность» этого устройства достаточно мала и может одновременно удерживать в фокусе 5-7 объектов (3-оптимально), далее способность к осмысленной деятельности резко падает. В бизнес - среде циркулируют слухи о Наполеоне и Юлии Цезаре, которые были способны на большее - кто теперь знает, да и что из этого? Речь ведь идёт о нас, грешных..

Что же происходит с мозгом, который, подчиняясь воле хозяина, пытается охватить больше факторов, да ещё в режиме быстрого переключения?

Под лобными долями располагаются участки мозга, которые отвечают за физическое выживание. Они напрямую управляют частотой сердечных сокращений и первичными негативными эмоциями, что необходимо для настройки Вашего организма на «смертельный бой». Пока Вы работаете в спокойном ритме, эти участки генерируют чувство приятного возбуждения, удовлетворения и радости, не вмешиваясь в работу Вашей оперативной памяти. Но когда Вам надо принять пять важных решений одновременно, при этом по три раза в минуту Вас отвлекают подчинённые, звонит телефон и не даёт покоя мысль о сорвавшихся переговорах, то задачу №6 мозг воспримет как смертельную угрозу. Перегруженная оперативная память передаёт управление «боевому центру», который привычно делит мир на «полезно - вредно» и включает в дело эндокринную, мышечную, сердечно-сосудистую и дыхательную системы, чтобы отразить мнимую физическую опасность. Грамотный ситуационный анализ, которым каждый руководитель прекрасно владеет в спокойном состоянии, уступает место «чёрно-белым» оценкам. Вы пытаетесь успеть хоть что-нибудь, принимая поспешные и неверные решения.

Что делать?

Ценность Вашего времени очень высока. В отличие от денег, время нельзя одолжить или накопить. Поэтому термин «время – деньги», который возник в середине 20 века, сегодня звучит «Время дороже денег». Истинная стоимость времени определяется не Вашей зарплатой (ею определяется себестоимость), а величиной денежного потока, которым Вы управляете. Самому же отказаться от любимых привычек достаточно сложно. Поэтому руководителю, который готов от декларативных согласий перейти к делу, целесообразно подумать о персональном обучении Time-Management, что позволит «подогнать» стандартные методики под Ваши личностные особенности и привычки (если Вы не организованы, то какой спрос с Ваших сотрудников?). Использование Coaching (персонального обучения) очень распространено среди руководителей в Европе и Америке, в последнее время такая услуга пользуется растущим спросом и в Латвии. Тем же, кто пока не готов

инвестировать в себя, предложу несколько достаточно эффективных и опробованных рекомендаций:

- **Работы всегда больше, чем времени:** никогда не пытайтесь сделать всё, это бесполезно, не ставьте ложных целей вашим сотрудникам. Делать нужно только то, что ведёт к достижению Ваших целей и в порядке приоритета. Для этого и служит планирование: процесс управления переходом из настоящего в будущее, перед началом которого Вы точно определяете, что и в какой последовательности надо делать и где «точки» переоценки предварительных планов;
- **Никогда не делайте сегодня то, что можно отложить на завтра:** это противоречит распространённой поговорке, но соответствует принципам рационального расходования времени. Сегодня решайте задачи, соответствующие двум категориям: они приближают Вас к цели и их нельзя перенести. Слово «завтра» имеет расширенное толкование и подразумевает текущий период планирования (день, неделя, месяц и т.п.);
- **Почувствовав недостаток времени, тормозите:** обычно люди начинают спешить, на это толкают рефлексы, которые нам достались с тех времён, когда всё решала скорость. В мире бизнеса это так же правильно, как рефлекторно нажимать на тормоз при автомобильном заносе. Куда спешить, если и так ситуация малоконтролируема? Время-ресурс жёсткий, делая работу быстро, Вы неизбежно совершите ошибку. Замедлив темп работы, вы успокаиваете свой мозг и получаете возможность для анализа: выберите то, что надо сделать обязательно с учётом оставшегося времени, после чего спокойно приступайте к делу. Почему так вышло - разберётесь позже;
- **Планирование экономит время в соотношении 1:4:** «нет времени, надо работать»- стандартная отговорка замотанных руководителей (ещё раз посмотрите притчу о дровосеке). На самом деле правильно «инвестированное» время избавляет от пустой или неактуальной в данный момент работы;
- **Не надейтесь, что поток вводных прекратится, он будет только возрастать:** вместо того, чтобы пытаться прорваться «сквозь события» за счёт скорости, научитесь сортировать их;
- **Не успокаивайте себя и других своим трудолюбием:** работать надо эффективно, с применением соответствующего инструментария, что толку старательно заколачивать гвозди веником или копать колодец иголкой?

Время и собственная эффективность (ключ к которой лежит в рациональном распределении приоритетов, а не в скорости) являются наиболее ценными ресурсами руководителя. Руководитель – человек, который достигает результатов, используя труд подчинённых. Плохо организованный руководитель никогда не сможет отладить организационную структуру и добиться чёткой работы своих сотрудников. Ваши подчинённые работают так, как умеют. Стараясь, но, не умея связать свои ежедневные действия с целями отдела, они попусту тратят оплаченное Вами время. Не зная методик расстановки приоритетов, они ошибаются в последовательности

25.05.2005. (Dienas Bizness)

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

выполнения Ваших распоряжений. Их производительность труда обычно в несколько раз ниже возможной. Руководитель защищает от воровства материальный капитал своей фирмы, но немногие умеют защищать капитал времени, который расхищается гораздо сильнее, да и стоит в современных условиях дороже.

Александр Фридман, управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group».