Свобода руководителя – как перестать быть рабом своего окружения

11.07.2011

Время руководителя принадлежит кому угодно, только не ему, так как расходуется на решение проблем других людей. В итоге управленец работает за всех и выглядит как загнанная лошадь. Участник Сообщества **Федор Нестеров** рассказывает, как стать свободным от рабских оков и не быть заложником внешних обстоятельств.

**E-xecutive** продолжает публиковать главы из книги [**Федора Нестерова**](http://www.e-xecutive.ru/community/persons/detail/8770/) **«Проактивное управление – простые приемы и технологии успешных руководителей»**. На этот раз речь пойдет о времени руководителя: почему оно ему не принадлежит и как перестать быть заложником внешних обстоятельств.

Времени руководителю почти всегда не хватает. Почему? Потому, что оно на самом деле ему не принадлежит.

**Время руководителя принадлежит всем, кроме него**

Это одна из особенностей работы руководителя, хорошо сформулированная и описанная в книге [Питера Друкера «Эффективный руководитель».](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3385417/&partner=goodbook) По статистике даже самые эффективные менеджеры тратят большую часть своего времени на потребности других людей и на цели, которые мало или никак не способствуют повышению эффективности их работы.

Руководитель – это человек, к которому обращаются с проблемами или потребностями по мере их возникновения. Все могут пользоваться его временем и все, как правило, так и делают. Руководитель не может этому воспрепятствовать. Почему? Да потому, что его главная задача – организовывать работу других людей. Главный результат – коллективные действия других людей. Если позвонит важный клиент или возникнет проблема у подчиненных, то он просто обязан будет заняться этим, независимо от своего желания и планов.

***Руководитель – пленник своей организации***. Это человек, который совершенно не тратит время на свои потребности, потому что его время постоянно расходуется на решение проблем, важных для других людей. Подчиненные (или начальство, клиенты, поставщики, банки, контролирующие органы, семья, … дальше каждый может продолжить этот список уже самостоятельно) рвут руководителя на части и беззастенчиво распоряжаются его временем. Если он не будет как-то с этим бороться, то все его время без остатка будет принадлежать другим людям.

Реагируя на их запросы, менеджер занимает реактивную (пассивную) позицию. Это означает, что сначала что-то происходит, а потом он на это реагирует. Но не может же быть, чтобы каждый день события в мире выпадали именно так, как это нужно руководителю?! Как раз – наоборот: они обычно выпадают так, как он этого не хочет! Поэтому для достижения своей цели нужна какая-то активная позиция. Он сам должен что-то делать, в результате чего необходимые события будут создаваться и выстраиваться в нужном для него порядке.

Чтобы иметь возможность это делать, руководителю нужно иметь свободное время, чтобы эти действия сначала придумать, а потом организовать их исполнение. Отсюда возникает такое понятие как Свобода Руководителя. Находясь в этом состоянии, он способен проводить какую-то самостоятельную политику, а не быть заложником внешних обстоятельств. Измеримый количественный эквивалент свободе руководителя – это количество свободного рабочего времени (в часах), которым он может распоряжаться сам, по своему усмотрению.

Я говорю именно о **рабочем** времени, поскольку только тогда руководитель может управлять своими сотрудниками. Поэтому те начальники, которые начинают работать над своими проектами только после того, как другие сотрудники ушли домой (и только поэтому перестали их дергать), не могут считать себя свободными. Руководитель, оставшийся после работы, пашет как простой Исполнитель вместо того, чтобы организовывать работу своих подчиненных.

Звучит дико, но факт остается фактом: среднестатистический руководитель – раб своих подчиненных и своего окружения. Они распоряжаются его временем и его свободой.

**Как выглядит несвободный руководитель?**

Возьму на себя смелость заявить, что он выглядит как **загнанная лошадь**! Сверху у него – начальство, снизу – подчиненные, организовать работу которых он не может, а спрашивают за результаты работы подразделения – с него. Поэтому он *сам доделывает за своих подчиненных все дела*. Другого выхода нет: если он не будет этого делать, то начальство его просто выгонит (вариант для владельца малого бизнеса – он разорится).

Это очень часто можно увидеть со стороны по двум характерным приметам:

* Внешний вид очень уставшего человека (а вы думаете, одному работать за всех это легко?);
* Постоянные жалобы на то, что невозможно найти нормальных сотрудников: у него столько вакансий, а вокруг одни «уроды» – ничего не умеют, ничего поручить нельзя, ну и т.д.

Видели таких? А в зеркало смотрели?

Самый первый и самый трудный шаг к Свободе – найти в себе мужество и самому себе признаться в том, что все вышесказанное – было сказано о вас! Что в данный момент времени вы, именно Вы – не повелитель мира, а настоящий **раб** своего окружения! Самое горькое и эффективное лекарство для этого – **честность**!

***Практическое задание 1***

*Нужно по факту посчитать, сколько часов свободного времени в неделю у вас есть. Просто взять количество отработанного времени за неделю и вычесть оттуда все время, когда вы были вынуждены реагировать на чужой запрос (незапланированные встречи, ответы на телефонные звонки и письма, участие в чужих совещаниях, вызовы к начальству, звонки из дома, обращения клиентов и т.д.).*

*Потом вычтите из оставшегося то время, когда вы не можете вспомнить, чем вы занимались. Раз не помните – значит, занимались ерундой. В результате у вас должно остаться только то время, в течение которого вы сознательно запланировали и реализовали что-то, что продвигает вас к вашим целям.*

*Небо может упасть на землю или произойти любое другое событие, но, невзирая на это, - этим временем все равно распоряжаетесь и будете распоряжаться только вы. Это время и есть эквивалент вашей свободы руководителя.*

Как оценивать результаты?

* Приемлемый результат – если вы насчитаете несколько (один-пять) часов в неделю (при стандартной 40-60 часовой рабочей неделе).
* Обычный – менее часа (десятки минут) в неделю.
* Часто встречающийся – отрицательная величина (у вас не только нет свободного рабочего времени, но вы еще и должны оставаться после работы только для того, чтобы отреагировать на то, что произошло).

Если у кого-то получается больше 10 часов, то для получения правильного ответа нужны еще большие Мужество и Честность. Потому что в этом случае по статистике возможно всего два варианта:

1. Он (она) – действительно классный руководитель, хорошо организовавший свою работу. Тогда нужно срочно перестать тратить свое драгоценное время на чтение дурацких статей и делать большую карьеру, ну или хотя-бы зарабатывать деньги на обучении других тому, как им тоже достичь такого хорошего результата.

2. Нужно честно ответить себе на еще более неприятный вопрос – насколько велика степень вашего влияния на происходящее вокруг? Вы действительно этим управляете? Может, у вас так много свободного времени потому, что от вас ничего не зависит?

Только честное признание существующего состояния позволяет начинать что-то делать, чтобы его изменить. Иначе будем продолжать жить в мире иллюзий. Или будем лечить не того и не от того – и залечим «до смерти».

Конечно, не может быть и речи о том, чтобы в этой небольшой статье хотя бы кратко изложить все необходимые этапы пути к свободе руководителя (не говоря уже о том, чтобы помочь его реально пройти). Но показать возможность сделать один шаг – вполне реально.

**Шагаем?**

Сначала нужно осознать, что нельзя изменить действия окружения по отношению к руководителю, зато можно изменить само окружение.

Например: нельзя приказать подчиненным не обращаться к вам, если у них есть такая необходимость, зато можно так организовать их работу, чтобы у них не было необходимости обращаться к вам.

Из всех видов окружений проще всего изменить своих подчиненных. Главное, не пытаться делать все сразу. Видели, как шагает по лестнице женщина в узкой юбке? Правильно, – по одной ступенечке. Вот так и мы с вами пойдем. Наша сегодняшняя ступенька – изменение технологии планирования.

**Изменение горизонта планирования - теория**

Теория проста – руководитель свободен от воздействия своих подчиненных, только пока его подчиненные заняты своим делом. А для этого им нужно наперед подготовить фронт работ, что требует наличия свободного времени руководителя. Получается замкнутый круг: пока нет свободного времени – нет планов, а без планов – не будет свободного времени. Чтобы этот круг разорвать, нужно изменить порядок планирования.

Обычный руководитель планирует «сегодня – на вчера».

Утром он приходит на работу и узнает, что вчера произошло. После этого реагирует на вчерашние события: планирует день так, чтобы устранять последствия вчерашних завалов. Обычно это плохо получается – трудно планировать, не имея никакого времени на размышления. Плюс его могут отвлечь. Да еще пока он планирует, подчиненные ничего не делают и нависают у него над головой. В результате работа для подчиненных получается плохо подготовлена: она быстро кончается или у них что-то не получается, и опять нужна помощь руководителя. В общем – они снова к нему приходят и забирают время.

Это бесконечный процесс: пока мы устраняем последствия вчерашних событий, сегодня возникают сегодняшние события, на которые мы уже не успеваем реагировать сегодня и будем реагировать завтра. И так – до бесконечности. Единственный выход – изменить порядок планирования. Для этого нужно одолжить где-то свободное время (прежде всего у самого себя: меньше спать, поработать в выходные и т.п.) и подготовить подчиненным фронт работ (задание + все ресурсы + инструкции + все, что им нужно или может понадобиться) наперед хотя бы на один день. Пока они будут его выполнять – немедленно готовить им фронт работ на следующий день. Тогда завтра, пока они будут выполнять завтрашний план, можно будет готовить фронт работ на послезавтра и т.д.

Такой режим планирования называется «сегодня – на завтра». Он очень напоминает одну байку про грузчика с лопатой: «Бери больше, кидай дальше, пока летит – отдыхаешь». На самом деле – отдыха нет, руководитель все время в работе. Малейший сбой (например, вызвали на совещание), и все срывается.

Для того чтобы у руководителя появилось свободное время, его сотрудники должны быть загружены работой как минимум на два дня вперед: на сегодня и на завтра. Тогда вы будете планировать работу на послезавтра, имея два дня в запасе. Обычно этого более чем достаточно для компенсации любых неожиданностей.

Это теория, теперь давайте посмотрим, как это происходит на практике.

**Изменение горизонта планирования - практика**

Начинают все с планирования «сегодня – на вчера» (или даже на поза-поза-поза… вчера). В общем, начинают все с того, что у них огромная куча не сделанных раньше дел. И разобрать ее мгновенно за один раз нереально. Что в этом случае делать?

Нужно смотреть не назад (на старые дела), а вперед – планировать день так, чтобы не возникало новых завалов. Планировать сразу «сегодня – на завтра ». Вести себя так, как будто старых завалов и даже сегодняшних задач вообще нет.

Это очень трудно психологически – ведь старые дела еще есть, они кричат и требуют внимания. И сегодняшние дела – тоже громко орут. Для этого обязательно придется чем-то или кем-то пожертвовать. Но это того стоит. Ведь, если мы этого добьемся, то куча старых дел перестанет расти. Она станет конечной, а любое конечное дело когда-нибудь заканчивается. Стоит нам добиться того, чтобы мы делали все, что нужно сегодня плюс еще одно старое дело, то рано или поздно завал старых дел закончится.

***Пример****:*

*Представьте себе, что вы – вновь назначенный руководитель сервисной компании по обслуживанию водопроводных труб в своем районе.*

*Все водопроводные трубы когда-нибудь начинают течь. Чтобы устранить проблему, нужно потратить много ресурсов: найти течь, вскрыть асфальт, докопаться до трубы, перекрыть воду, наложить заплатку, снова пустить воду, проверить течи, закопать, восстановить покрытие… Это дорого, хлопотно, отнимает кучу времени и нервов. Чтобы течей не было, нужно делать профилактические работы: проводить проверки, выискивать потенциальные места течей, укреплять. Это требует затрат намного меньшего количества ресурсов, но подобные работы нужно делать заблаговременно.*

*Если у нас аврал, то есть постоянно что-то где-то течет, то мы только тем и будем заниматься, что ездить с одной аварии на другую. Это приводит к перерасходу ресурсов, да еще и потребители постоянно недовольны. Чтобы разорвать этот порочный круг, нам нужно составить график планово-предупредительных работ и начинать его выполнять любой ценой так, чтобы не допустить возникновения новых прорывов труб.*

*Но в это время где-то уже в очередной раз прорвало и, пока мы занимаемся профилактикой, кто-то кричит «караул» и требует от нас немедленных действий по устранению аварии. Вот это и есть самое трудное: принять решение – за чей счет мы получим свой резерв времени. И, невзирая ни на что, продолжать заниматься профилактикой.*

*В идеале у нас ресурсов достаточно, и мы просто обменяем их на свое время. Например, у нас достаточно денег, и мы заплатим своим людям за то, что они будут работать сверхурочно и устранят все аварии. В это время в плановом порядке мы будем продолжать делать профилактику, пока все не сделаем.*

*На практике, ресурсов всегда не хватает и их нужно одалживать. Можно одолжить деньги в банке на оплату сверхурочных. А можно просто перекрыть воду и не устранять аварию несколько дней, а в это время работать на других объектах. Это будет означать, что мы достигли своей цели за счет потребителей, которые остались без воды. Каким путем идти – это выбор, который каждый руководитель делает сам применительно к конкретной ситуации. Это его ответственность, которую он не может переложить ни на кого…*

*Но пока мы не добьемся того, что новые аварии перестанут возникать (или будут возникать в количестве, с которым мы можем справляться), не нарушая наших планов, мы не будем реально управлять ситуацией.*

Первый глоток свободы руководителя – достичь состояния «планирование сегодня – на послезавтра».

Первое личное достижение – состояние планирования на неделю вперед. В этом случае, раздав задания в начале недели, руководитель может целую неделю заниматься своими делами, отвлекаясь только на непредвиденные задачи.

Дальше – начинаются основы мастерства, и нет пределов совершенству. Когда вы сможете планировать свои действия на квартал вперед, вы почувствуете себя совершенно другим человеком с совершенно другими возможностями и качеством жизни.

***Практическое задание 2***

*1) Честно проанализировать свое состояние и определить: на сколько дней вперед вы планируете работу своих подчиненных. Варианты:*

*Отрицательный – Сегодня – на вчера – не планирую вперед, разбираю последствия того, что произошло вчера (или еще раньше)*

*0 – планирую сегодня на сегодня;*

*1 – планирую сегодня на завтра;*

*2 – планирую сегодня на послезавтра …*

*5 – планирую на неделю (5 рабочих дней) вперед.*

*2) Поставить своей целью ежедневно стараться изменить свой горизонт планирования так, чтобы продвинуться на один день дальше.*

*Желаемые этапы: сегодня – на завтра, сегодня – на завтра без вчерашних дел, сегодня – на послезавтра, на неделю вперед. Не надрывайтесь: если вы начинаете с самого низа, то на разгребание завалов может уйти несколько недель. Не старайтесь все сделать за один день.*

*В конце каждой недели проверять свое состояние.*

*3) Переход на каждую следующую ступеньку обязательно нужно праздновать. Планирование на неделю вперед – отпраздновать вместе со своей командой, как очень значительную победу!*

**Как проще всего добиться свободы конкретному руководителю?**

Идеальных людей в расчет не берем. У них этой проблемы нет или же им достаточно простого намека, чтобы на его основе они быстро построили и внедрили собственную технологию – как это сделать.

Обычные руководители не идеальны – у них, кроме личных достоинств, полно недостатков. Они завалены работой и им всегда чего-то не хватает: то знаний, то способности увидеть себя со стороны, то обратной связи от тренера, то поддержки окружающих, то еще чего-нибудь. Это нормально. Мы все – люди.

Для обычных руководителей разработаны специальные пошаговые программы, построенные по принципу: делай – раз, делай – два, делай – три … и получишь гарантированный результат. Эти программы рассчитаны на достижение успеха в условиях неблагоприятного окружения. В них предусмотрено и проверено на практике все, что нужно: и порционная выдача знаний, и практические задания, и обратная связь, и много других технологий…

Таких практических программ пока две:

* [Проактивное управление – как за 90 дней сделать карьеру внутри компании](http://www.e-xecutive.ru/education/arrangements/1505590/) – для функциональных руководителей от начальника отдела и выше;
* [Трансформация малого бизнеса – как за 90 дней перестать делать все самому и начать зарабатывать больше](http://www.e-xecutive.ru/education/arrangements/1505592/) – для владельцев малого бизнеса.

Они – дистанционные, вы можете в них участвовать независимо от того, в каком месте земного шара вы подключились к интернету.

Они стоят денег, как и тот результат, которого вы можете достичь с их помощью. Хотите сэкономить – покупайте прямо сейчас.

Обе стартуют в сентябре и заканчиваются перед Новым Годом. Вы хотите сделать самому себе действительно ценный Новогодний подарок? Тогда желаю удачи и до встречи!

P.S. Те, кто хочет начать что-то делать немедленно – выполняйте практические задания из этой статьи и добро пожаловать в специально созданные для этого Группы Сообщества:

* [Проактивное управление – простые приемы и технологии успешных руководителей](http://www.e-xecutive.ru/community/club/group/148/);
* [Трансформация малого бизнеса – как перестать все делать самому и зарабатывать больше](http://www.e-xecutive.ru/community/club/group/149/forum/).

Там можно будет задать вопросы, получить обратную связь и много чего еще.

**Сообщество менеджеров E-xecutive и Федор Нестеров приглашают вас на программы дистанционного образования. Регистрируйтесь и получайте 10% скидку и бонусы:**

[**Проактивное управление – как за 90 дней достичь успеха в карьере**](http://www.e-xecutive.ru/education/arrangements/1505590/)

[**Трансформация малого бизнеса – как за 90 дней освободиться от перегрузки в своем бизнесе и при этом зарабатывать больше**](http://www.e-xecutive.ru/education/arrangements/1505592/)

**Также смотрите:**

[**Хороший человек – это не профессия, или Почему сотрудники – это не просто люди**](http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/1505539/)

[**Неформальное сообщество – как быть принятым**](http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/1499281/)

[**Статья Коучинг в Энциклопедии менеджера**](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)