



7 ГЛАВНЫХ СЛАБОСТЕЙ НАЧАЛЬНИКА

И. Липсиц*

Тот, кто встает вечером из-за стола с ощущением, что ничего не успел сделать, хотя весь день работал, обязан подвергнуть себя строгой самокритике и понять, что работу свою организовал неправильно.

Вероятно, никто не может сказать, что ему удастся использовать свой рабочий день оптимальным образом (хотя не всегда мы повинны в этом). Неожиданные визиты, телефонные звонки и разговоры поглощают значительную часть рабочего времени. Но было бы неразумно валить все на других. Чтобы повысить производительность своего управленческого труда, надо прежде всего понять, что многое зависит от нас самих.

Даже самые высококвалифицированные руководители, заслуженно пользующиеся прекрасной репутацией, часто подвержены одной из семи главных слабостей руководителя (а порой и всем сразу).

Слабость первая: перенос решения на завтра

Это самая распространенная слабость, и огромная куча бумаг на вашем столе – ее первый признак. Главная причина такой ситуации – слабость характера руководителя. Чтобы побороть ее, нужно честно признатьса самому себе в этом недостатке. Необходимо решать любую проблему сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное – начать, преодолев страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в случае, если стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если у нас нет ясного и четкого представления о том, чего же мы, собственно, хотим

добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает письменная формулировка ближайших задач. Письменное изложение помогает нам яснее выразить свои мысли и отчетливо видеть проблему.

Победить собственное слабоумие легче, если заранее установить для себя жесткие сроки решения вопросов. Хорошо, если их установил наш партнер, а если нет – сделать это нужно самому. Как свидетельствует опыт, это весьма действенное лекарство от слабоумия. Кроме того, четкие сроки позволяют повысить темп работы и получить от нее большее моральное удовлетворение.

Слабость вторая: выполнение работы наполовину

Быть до предела занятым и работать творчески – не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но решать лишь малую их часть. С точки зрения повседневной производительности труда и охраны собственной нервной системы намного полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел: их все равно не удастся довести до конца. Не решенные до конца проблемы тяжким грузом ложатся на нашу психику, тогда как каждое законченное дело дарит нам чувство морального удовлетворения и свободы.

Целеустремленность облегчает и сам процесс принятия решения, потому что в этом случае мы приступаем к работе, только имея весь необходимый материал. Обычно мы начинаем работу беспланово и только где-то на полпути обнаруживаем, что нам не хватает соответствующей документации, данных, смет и тому подобного или сначала необходимо получить соответствующие разрешения. Это неизбежно порождает волокиту и вынуждает нас отложить уже почти законченную работу в

* Игорь Владимирович Липсиц, доктор экономических наук, ординарный профессор и заведующий кафедрой маркетинга Государственного университета – Высшая школа экономики.