

## **Как быть хорошим исполнителем**

### **Быть проворнее.**

Люди обладают разным темпераментом. Одни делают все быстро, резко. Другим свойственна плавность в движениях, неторопливость. И то и другое нормально. Но в работе нужно выработать максимальную проворность в движениях, максимальную значит такую, которая не мешает быть точным и не переходит в суетливость. Нужно не удовлетворяться тем, что для Вас физиологически комфортно, а добиваться максимально допустимой для Вас проворности в осуществлении тех операций, которые характерны для выполняемой Вами работы. Как добиться? – Тренировкой. Не считайте для себя зазорным тренироваться.

### **Продуманность**

Принимаясь за любое дело, нужно мысленно продумать всю последовательность действий, которые потребуются для его осуществления. У альпинистов есть правило - перед преодолением трудного скального вертикального участка пройти его глазами. Отметить одну за другой каждую зацепку, ухватившись за которую можно переставить ногу так, чтобы достать пальцами следующую, и подтянувшись, переставить ногу на следующую отмеченную щелку, и так мысленно пройти весь участок до места, где можно занять более устойчивое положение и просмотреть путь дальше. Если следовать этим правилам, то скалолазание и альпинизм – это удовольствие и спорт, а если не следовать – то это авантюризм. В обычной жизни плата за непродуманность не так высока - затратишь лишь дополнительный труд и лишнее время. Но когда непродуманность присуща системе, будь то бригада, предприятие или страна, это оборачивается низкой эффективностью, низкой производительностью труда, а в трудных или ответственных делах ведет иногда к необратимым потерям и жертвам. Продуманность это не свойство, которое требуется только руководителям и лидерам. Хотя для них это является категорическим требованием. Продуманная система требует продуманности действий от каждого. Это должно вкладываться в сознание как необходимая часть менталитета с детства, со школы. Некоторые бытующие поговорки дают плохой совет. Например, «ввяжемся в дело, а там посмотрим»; «будем решать проблемы по мере их поступления», «проверим, как это нововведение будет действовать в данном случае (в данном месте), если успешно, распространим его». Это – плохие советы. Это - нежелание продумывать последствия и попытаться предвидеть результаты действий.

## **Начало и завершение**

Любую работу нужно начинать с организации рабочего места. После того как Вы продумали содержание работы и порядок действий, вам становится понятно, какое пространство, какой инструмент и какие материалы понадобятся для выполнения работы. Если это кратковременная работа, то все, что необходимо для ее выполнения, нужно подготовить сразу. Все должно быть под рукой. Если работа рассчитана на длительное время, то нужно сразу рассчитать, что и в каком порядке понадобится по мере развития работы, и позаботиться о поступлении в нужное время необходимых материалов. Не следует начинать работу до того как будет организовано все необходимое внешнее окружение. Не следует, не теряя времени, начать с главного, постепенно подтягивая остальные стороны организации дела. Например, начать возводить стены нового завода и завозить станки, а пока жить в палатках с туалетом во дворе. Лишь потом прокладывать коммуникации, строить дороги и жилье. Это плохой принцип. В конечном счете это всегда ведет к потере времени, качества работы и качества жизни.

После выполнения работы все необходимо привести в то состояние, каким оно было до начала работы, за исключением того, что было целью работы.

## **Замкнутый цикл**

Любая деятельность по возможности должна представлять собой замкнутый цикл, Это верно и в большом и малом. Предпринимая производство, нужно позаботиться о сохранении в культурном состоянии места, откуда был взят исходный материал, и не оставляющей следов утилизации отходов. Готовя завтрак, нужно завершить его мытьем посуды, уборкой стола и выносом мусора.

## **Действие в отсутствие полной информации.**

Продуманность помимо всего прочего выявляет недостаток информации для принятия однозначного решения. Недостаток информации всегда ставит перед необходимостью выбора. Выбор зависит от приоритетов. Что важнее в данном случае: минимизировать риск, или затраты труда, или затраты времени, или что-то другое? Принятие решений в условиях недостатка информации требуют особенно глубокой продуманности и особенно высокой общей компетентности. Неподходящий человек, оказавшийся на должности, которая требует принятия решений в условиях недостаточной информации – это катастрофа для дела.

## **Принцип «айлдумайбест» (I'll do my best). Я сделаю все возможное.**

Это – главный деловой принцип. При осуществлении любого плана необходимо настроиться на принятие исчерпывающих мер для получения результата. Если к Вам обращаются с просьбой, вы должны убедиться в том, что использовали все доступные Вам возможности для ее исполнения. Приведу пример. Это было давно, кажется, в 1975 году. Я летел на конференцию из Москвы в Монреаль с пересадкой в Париже. В Академии наук тогда подготовку поездки, включая приобретение билетов, осуществляло Управление внешних сношения Академии наук. Командировочный получал все документы, включая заграничный паспорт, валюту, билеты буквально в последнюю минуту перед отъездом. Между расчетным временем прибытия в парижский аэропорт Росси (тогда он еще не был аэропортом имени Шарля де Голля) и рейсом из него в Монреаль (Канада) было часа три, более чем достаточно. Но, когда я уже летел в самолете, выяснилось, что у меня билет на рейс с промежуточной посадкой в Ленинграде. Поэтому в Париж мы прилетаем на 1,5 часа позже. Но самое неприятное, что в Париж этот рейс приходит не в аэропорт Росси, а в аэропорт Бурже. А у меня нет транзитной визы во Францию. Я при пересадке не могу выходить за пределы зоны прилета данного аэропорта. Я обратился к пилоту самолета с просьбой связаться с представителем Аэрофлота в аэропорту Бурже и рассказать о ситуации со мной. Пилот-командир корабля сделал это, хотя пилотам запрещено вести какие-либо переговоры по связи, помимо того, что относится к навигации. По прибытию на Бурже я первый сбежал по трапу. Внизу, у трапа, стоял представитель Аэрофлота. Я кинулся к нему с вопросом, что удалось сделать? Он говорит: «Ничего нельзя сделать. Кто Вам дал такой билет?». Я понял, что этот человек бесполезен, и побежал в здание аэропорта. Там в офисе «Эр Франс» я обратился к французскому офицеру в форме. Кратко описал ситуацию, сказал: «У меня есть для Вас задача: мой рейс на Монреаль уходит через час из Росси, у меня нет французской визы, мой чемодан находится в самолете, только что прибывшем из Москвы. Что можно сделать?» Он ответил: «I'll do my best». Через двадцать минут мой чемодан каким-то непостижимым образом был извлечен из нашего ИЛ-62, и мне поставили штамп, позволяющий добраться до Росси. Офицер сказал: «Мы предупредили о Вас на Росси. Такси Вас ждет у выхода». Я говорю: «У меня нет французских денег» - «Не беспокойтесь. Это - за счет Эр Франс». Хорошее человеческое отношение заразительно. Я помнил его. И мне всегда хотелось оказать какую-нибудь услугу в ответ на доброе отношение ко мне. Я благополучно улетел в Монреаль и был за свои

волнения вознагражден тем, что впервые оказался на борту Боинга-747, который только что начал выполнять межконтинентальные рейсы. Мне наш ИЛ-62 казался очень большим. Но Боинг-747 был огромен. Внутри он был похож не на самолет, а на вместительный зал кинотеатра. Сейчас, конечно, большие самолеты, аэробусы, привычны. Но тогда это был прорыв в совершенно новый масштаб авиаперевозок.

### ***Как быть хорошим руководителем***

#### **Национальные проекты**

Национальные проекты, предусматривающие сосредоточение сил и ресурсов на определенных критически важных направлениях – является эффективным, а в некоторых случаях необходимым средством управления. Но организация всего хозяйства через национальные проекты так же губительна, как организация финансирования науки через гранты. Создание атомной бомбы и в США и в СССР носило характер национальных проектов. Для США во время войны было жизненно важно создать атомное оружие раньше, чем это сделает Германия. Для СССР это стало жизненно важно в противостоянии с США. Прорыв в космос в СССР, так же как высадка человека на Луну в США, осуществлялись как национальные проекты. Особенность национальных проектов состоит в том, что центр сосредоточения усилий перемещается после достижения результата. Это неизбежно, и это правильно. Но, если национальные проекты становятся генеральным методом развития экономики, так же как, если гранты методом развития науки, то и в том и в другом случае нас ждет фиаско. Получение гранта позволяет усиленно развить работу. Но одна и та же группа не может получать грант всегда. Если грант не получен, то уже сделанное к этому времени теряет смысл. То же в случае национальных проектов. Например, в рамках национального проекта здравоохранения получила развитие служба скорой помощи. Были закуплены автомашины, улучшены условия труда сотрудников, увеличена зарплата. Как я прочел недавно в газете, служба скорой помощи опять пришла в плачевное состояние: машины устарели и требуют замены, а средств больше нет, зарплата стала отставать, и люди уходят.

#### **Дано поручение**

Часто приходилось слышать, что председатель Правительства дал *поручение* выполнить то-то и то-то. Новый Председатель Правительства прямо заявляет, что основная задача его Правительства обеспечить выполнение Указов Президента. Цели, поставленные перед Правительством, безусловно очень

желанные: войти в первую пятерку стран с наиболее развитой наукой, добиться зримого улучшения качества жизни населения, преодолеть демографический кризис, увеличить продолжительность жизни и т.д. Но достигаемые ли эти цели? Зависит ли это только от усердия министров? Дающий поручение обязан спросить, что Вам нужно для выполнения задания? Всем ли Вы обеспечены для этого? Иногда речь идет о ресурсах, иногда о - полномочиях. Невыполнимых поручений не бывает! Бывают лишь такие условия выполнения, которые невозможно удовлетворить. Тот, кому поручено задание, должен детально продумать его и изложить аргументированно условия, при которых задание может быть выполнено. Дающий поручение должен тщательно продумать, способен ли он обеспечить запрашиваемые условия. Если нет, то поручение нужно отменить или видоизменить. Или можно заменить исполнителя. Но не тем, кто необдуманно возьмет под козырек, а тем, кто может в силу своего особого таланта выполнить то, что не дано другим. Это - редкость, но бывает. Происходит ли эта работа при подготовке указов и поручений, мы не знаем. А должны знать и наблюдать. Для этого существуют средства массовой информации.

Журналисты – глаза и уши общества, а наши журналисты – пропагандисты и агитаторы, они норовят заложить нам нужное суждение прямо в мозг..

### **Консультативный Совет**

Чтобы консультативный совет при руководителе был полезен, к членам этих советов должно быть предъявлено два требования: 1) член совета в своей области должен быть более компетентен, чем руководитель, 2) членом совета должен быть человек, доказавший свою способность иметь и отстаивать собственное мнение. Когда я наблюдаю работу советов при Президенте РФ, иногда транслируемую по телевидению, у меня складывается впечатление, что в диалоге с членами совета Президент показывает большую осведомленность, чем член совета а соответствующей области. Люди, которые сидят за столами, явно не из числа тех, кто может возразить Президенту. Тогда зачем они собрались?

### **Как быть хорошим руководителем**

Быть руководителем – не значит обладать особыми правами. Это – функция. Это – твое место в некотором общественном процессе, в котором заняты другие люди, выполняющие общую работу. Ты руководитель не потому что

ты им родился, Есть и такие, имеющие какие-то наследственные права, например, принцы крови, но в общем случае руководитель - это человек, который лучше знает, или считается, что лучше знает, дело в целом. Поэтому он знает где, как и что должно делаться, чтобы дело сложилось. Поэтому люди, исполняющие часть дела, должны выполнять указания того, кто знает дело в целом.

От руководителя исходят указания. Человек, получающий указание от другого человека, всегда испытывает некоторое неприятное ощущение зависимости. Ему комфортно, когда он сам принимает решение. Поэтому руководитель должен свое указание облекать в форму, которая в максимальной степени соответствовала бы тому, как если бы исполнитель сам принимал решение. Указание всегда должно иметь форму просьбы: «прошу Вас», «пожалуйста». Если Вы хотите вызвать к себе сотрудника, сопроводите это словами: «если Вы не заняты», «если Вам не трудно» и т.п.

Переключивайте на плечи другого только ту работу, которую Вы не можете сделать сами. Вы должны быть заняты работой вместе с другими, а не смотреть, как другие работают.

Если исполнитель имеет мнение, отличное от Вашего и настаивает на нем, а Вы уверены в своей правоте, оцените ситуацию. Если ущерб от его ошибки будет невелик, дайте ему возможность поступить по-своему. Он убедится в Вашей правоте и Вы получите сотрудника, лучше, чем он был раньше. Если же он окажется прав, вы получите сотрудника, лучше, чем Вы думали раньше.

Если Вы проводите совещание и Вас окружают люди компетентные, а решение в силу Ваших обязанностей надлежит принять Вам, выслушайте всех внимательно. Рационально предварительно на основании имеющихся у Вас сведений сложить мнение по обсуждаемому вопросу. Тогда Вам будет, с чем сравнивать выдвигаемые предложения и аргументы. Будьте объективны. Ваше предварительное мнение не должно быть для Вас ценнее других.

Вы умный человек только в том случае, если Вы готовы сказать себе: я дурак.

Чтобы оставаться свободным в принятии решений не объявляйте предварительно своего мнения, своих планов, минимально анонсируйте свои намерения.

