

# ПРОЕКТ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЦ СО НКО»



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

## САМОМОТИВАЦИЯ. КАК ПРАВИЛЬНО РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ?

Заботясь о сохранении и приумножении ресурсов своей компании, руководители обычно не рассматривают себя как ресурс (один из основных, иногда - главный). Руководители СОНКО почти как основатели малого и среднего бизнеса - те и другие - не наёмные управленцы, поэтому они подлинны носители и создатели корпоративного духа и корпоративной культуры, идеологи, защитники и преданные труженники своих организаций.

Гиперзагруженность руководителя СОНКО - это едва ли не большая проблема, чем перегруженность сотрудников. Руководитель СОНКО, как правило, совмещает не 2-3, а 4-6 функций, может заменить собою фактически весь свой коллектив - от секретаря до бухгалтера. Корпоративная культура СОНКО тесно связана с личностью руководителя, стиль работы, тематика деятельности, возможности организационного роста - всё это в высокой степени зависит от него, поскольку формируется вокруг ценности группы единомышленников. В СОНКО в этой связи крайне затруднена, а иногда и невозможна смена руководителя без нанесения ущерба организации. Уход руководителя и одного-двух ключевых сотрудников, вокруг которых формировалось деятельностное ядро некоммерческой организации, может означать даже окончание деятельности, поскольку основной движитель и носитель идеи - как раз руководитель.

Крайне опасна поэтому ситуация, когда руководитель ощущает длительную усталость, у него нет времени на полноценный отдых, восстановление сил и, главное, исполнение своих основных обязанностей, помимо сиюминутных задач.

Наверняка вы делегируете большую часть обязанностей коллегам. Но при этом сколько оставляете за собой?

Идеальный вариант и цель делегирования функций - это высвобождение времени для исполнения именно начальственных задач и той работы, которую вы любите делать. Вы так же, как все остальные, имеете право на профессиональное самоосуществление, нельзя похоронить себя под грудой административно-бумажных дел, с которым отлично справиться секретарь или бухгалтер, только под предлогом того, что вы - руководитель. В идеале старайтесь хотя бы 30 % времени посвящать своей "работе по специальности": если вы психолог и вам нравится консультировать клиентов лично, то делайте это, не теряйте квалификацию, вы пришли в СОНКО, чтобы помогать людям, а не для того, чтобы бесконечно писать отчёты.

Ваш профессиональный уровень крайне важен - помимо прочего, руководитель в СОНКО часто играет роль эксперта: наставника для своих коллег, "лучшего профессионала" в организации, того, чьи услуги в первую очередь могут быть востребованы и лучше всего "продаются".

Вообще, если вы руководите организацией, это не значит, что нужно ставить крест на своей профессиональной карьере и сосредоточиться исключительно на карьере управленца. В СОНКО часто люди, наиболее заинтересованные в решении той или иной проблемы, либо наиболее хорошо разбирающиеся в той или иной теме становятся руководителями (на каком-то этапе своей общественной деятельности принимая решение открыть собственную организацию). Их мотивация поэтому мало связана с желанием управлять людьми, вести административно-юридическую деятельность и т.д. Им просто хочется с помощью своей организации продолжать помогать людям и заниматься общественной деятельностью, так что роль руководителя для некоторых - вынужденно-необходимая.

Можно делегировать функции принятия решений и контроля (по крайней мере, за решениями и контролем внутри проектов могут и должны быть ответственные проектные менеджеры). Задача руководителя - "прикрыть тылы": поддержать их там, где они сомневаются, или где необходимо решить трудную задачу, с которой они раньше не сталкивались. Всё остальное - в рамках обычной деятельности менеджера, включая ответственность за принятые решения.

Контроль также каждый осуществляет самостоятельно. Руководителю лучше всего подключаться для контроля темпа деятельности, оптимизации распределения нагрузки и заранее договориться про качество работы (так, чтобы оно было достижимо для сотрудников, но при этом не требовало каждодневного приглядывания рук лично руководителя, чтобы из хорошего сделать лучшее). Объясните коллегам, что вы тоже нуждаетесь в отдыхе и достаточно доверяете им, чтобы они не дёргали вас по мелким поводам. В особенно сложные моменты договоритесь о «самоуправлении» - поручите на неделю-другую текущие управленческие задачи наиболее надёжным сотрудникам.

Делегируйте наиболее раздражающие и выматывающие функции. Или сокращайте время их исполнения до минимума. Пусть у вас будет 4 часа неприятной работы в неделю. И ни минутой больше.

Делегируйте представительские функции: неважные встречи, конференции, выставки и прочее. Вы в лучшем случае - ключевой спикер на пленарном заседании, который может 7 минут потратить на доклад, а остальные полтора часа - на чтение последних статей по вашей профессиональной области в планшете.

Стремитесь к тому, чтобы сосредоточенно заниматься работой не более 5-6 часов в день. Это время лучше всего посвящать "работе по специальности" и важной части управленческой деятельности: планированию, решению стратегических задач и т.д. Оставшиеся 3-4 часа можно "отдать" встречам, совещаниям, беседам с коллегами - им важно чувствовать, что руководитель "не забросил" коллектив, что он в курсе их деятельности, готов их поддержать

Думайте о развитии своей карьеры. Чему вы бы хотели научиться или научить других? Чем вы бы хотели заниматься (какими проектами, задачами), где вам требуется развитие, рост, самоактуализация? Ваше развитие - это новые вершины для вашей организации. Учитесь в рабочее время, не используйте для этого вечера или выходные. Если вы сегодня 2 часа читали последние изменения в законодательстве или 3 часа были на заседании экспертного совета - вычитайте их из "стратегических" 5-6 часов интенсивной работы.