

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

ВЫ ИЛИ

ХАОС

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



После знакомства с Александром Фридманом в моей жизни не осталось места хаосу. Теперь большинство событий вокруг меня происходит в соответствии с четко выверенным планом, в назначенное время, в нужном месте.

Хорошо ли это? Да. Потому что стало больше свободного времени. Я управляю временем, людьми, процессами.

Создаю события по своему плану. Не трачу время на выпутывание из сложных, непонятных ситуаций.

«Какая скучная жизнь!» — подумаете вы и ошибетесь, потому что я тут же запланирую себе офигенный экшен и уеду куда-нибудь на остров Пасхи.

Читайте эту книгу и выбирайте. Все просто: Александр предлагает вам технологию, которая работает и дает результаты, и подробную инструкцию к ней.

Применять или нет — ваше дело.

*Михаил Олегович Корнев
владелец и генеральный директор
агрохолдинга «Корнев Групп»*

Если мы, проштудировав книги по управлению персоналом, начнем мотивировать и воодушевлять подчиненных, не уделяя внимания регулярному менеджменту, то только углубим хаос.

Предлагаемые автором инструменты позволяют создать единую корпоративную систему планирования и управления исполнением планов, основанную на точности, а не скорости, — точности выбора информации, точности решений, точности планирования и точности исполнения принятых решений.

Мы внедрили эту технологию, выбрав ее из множества вариантов, и видим, насколько она эффективна.

Благодаря технологии Александра Фридмана мы стали подлинными хозяевами нашего времени.

Желаю вам приятного чтения и великих свершений!

*Александр Григорьевич Анащенко
Председатель Западно-Сибирского банка
ОАО «Сбербанк России»*

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

автор бестселлера «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя»

ВЫ или ХАОС

профессиональное
планирование
для регулярного
менеджмента

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Ф88

Фридман, Александр.

Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента / Александр Фридман. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2019. — 480 с., 2 отд. л. ил.

ISBN 978-5-98124-678-4

Эта книга — уникальное практическое руководство по построению целостной и тотальной системы управленческого планирования «с нуля» в рамках всей компании сверху донизу. Александр Фридман, лучший российский эксперт по регулярному менеджменту и автор бестселлера «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя», выходит за рамки традиционного тайм-менеджмента и рассказывает о том, как встроить планирование в систему корпоративного управления, избавиться от хаоса и авралов и достигать поставленных целей.

Книга поможет вам отладить механизмы управления компанией, провести перенастройку бизнес-процессов и перевести корпоративный механизм в режим максимальной производительности. Как и в своей первой книге, «Вы или вас», Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.

Ничего лишнего. Только полезная практическая информация, только те знания, которые мгновенно можно применить на практике в повседневной работе, только те приемы и технологии, которые работают и дают результаты во многих успешных компаниях.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: **(495) 650 44 41**

Адрес для переписки / e-mail: **mail@dkniga.ru**

Адрес нашей страницы в Интернете: **www.dkniga.ru**

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Александр Фридман, 2015.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2015.

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия. Вы или хаос: как выйти из режима «пожар в курятнике»	9
О чем эта книга, кому и чем она поможет.	
Глава 1. Как устранить хаос, цейтнот и авралы	19
Анализируем текущую ситуацию, выявляем истинные причины этих напастей и приходим к выводу о необходимости внедрения технологии управленческого планирования.	
Глава 2. Планировать или не планировать: есть ли альтернатива?	40
Исследуем негативные стереотипы, связанные с планированием, и выясняем, почему о планировании больше говорят, чем реально используют его в управлении.	
Глава 3. Не спешить и не опаздывать: парадигмы для человека управляющего	73
Изучаем ключевые парадигмы и принципы, обеспечивающие высокую продуктивность интеллектуальной работы и лежащие в основе технологии управленческого планирования.	

- Глава 4. Задачи управленческого планирования** 79
Изучаем задачи управленческого планирования, для выполнения которых разработана технология управленческого планирования.
- Глава 5. Процедура «Материализация хаоса»** 104
Осваиваем методику систематизации информации, необходимой для принятия решений и управления их реализацией руками подчиненных, а также освобождаем мозг от хранения избыточной информации.
- Глава 6. Процедура «Прорисовка карты боя»** 124
Создаем «панель управления»: удобную систему хранения, отображения и пополнения информации, чем обеспечиваем эффективное планирование, делегирование, а также контроль выполнения проектов и работы подчиненных.
- Глава 7. Процедура «Обустройство кабинета»** 136
Создаем эргономичную среду для комфортной работы и оснащаем «панель управления» важными дополнительными функциями.
- Глава 8. Процедура «Формулировка целей»** 155
Осваиваем методику постановки и создания максимально синергетичной системы целей, позволяющей устранить разногласия, мотивировать сотрудников и оптимизировать процесс достижения результатов.
- Глава 9. Процедура «Декомпозиция»** 196
Изучаем технологию доработки «эскизов проектов» до «чертежей проектов» и получения возможно более точной информации о видах и количестве ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.
- Глава 10. Процедура «Расстановка приоритетов»** 236
Изучаем методики объективной оценки важности и срочности дел, расстановки приоритетов, избавляемся от шаблонов поведения и ловушек мышления, которые мешают нам выйти из текучки дел и найти время для выполнения важных задач.

Глава 11. Процедура «Визуализация выполнения работ»	295
Связываем воедино дела, ресурсы и сроки выполнения, осваиваем приемы создания информативных сетевых графиков, необходимых для точного управления ходом выполнения запущенных проектов и профилактики потенциальных сложностей на пути их выполнения.	
Глава 12. Процедура «Прошивка календаря»	326
Организовываем правильное распределение времени, обеспечиваем выполнение разработанных планов, устраняем хаос, цейтнот и авралы, становимся хозяевами своего времени и получаем ресурсы для эффективного управления подчиненной структурой.	
Глава 13. Процедура «Капитанский мостик»	398
Обеспечиваем должную регулярность подведения итогов работы, оценки достигнутых результатов, корректировки планов и планирования событий следующего периода.	
Глава 14. Почему планы срываются и как избежать этой напасти.	426
Анализируем типичные причины возможных срывов выполнения разработанных планов и способы их нейтрализации.	
Глава 15. Как «перепрошить» хаотичную корпоративную культуру. Рекомендации по внедрению планирования в работу подчиненных	430
Изучаем технологии «мягкого» внедрения планирования без разрушения существующих механизмов работы подчиненной структуры, выявляем сопротивление сотрудников изменениям и преодолеваем его.	
Послесловие	441
Приложение 1. Краткое описание технологии управленческого планирования	442
Процедуры, смысл и результаты их выполнения, их содержание и результаты.	

Приложение 2. Избыток ресурсов или недостаток ресурсов: что хуже для точного управления?	445
Анализируем ситуации, возникающие при попытках ускорить выполнение проектов путем давления на исполнителей, а также в условиях недостатка или избытка ресурсов.	
Приложение 3. Компетенции: чем работают профессиональные руководители	467
Перечень инструментов, которыми должен владеть руководитель для профессионального управления подчиненными.	
Список литературы	471
Об авторе	472
Учебные курсы и семинары Александра Фридмана.	475

Уважаемый читатель!

Я буду очень рад, если Вы оставите отзыв об этой книге в интернет-магазине **www.ozon.ru**. Я ценю Ваше время, поэтому после появления Вашего отзыва в «Озоне» в ответ на Ваше письмо с текстом отзыва, направленное мне по электронному адресу **aleksandr@asfridman.com**, я пришлю Вам свою ранее не публиковавшуюся методичку «Как избавиться от чужой работы» — она поможет Вам вычислить и вернуть подчиненным работу, которую за них выполняете Вы.

Меня интересует Ваше искреннее мнение об этой книге: помогла ли она Вам, и если помогла, то чем и как; что было наиболее полезным и интересным? Все конструктивные замечания я и издательство учтем при подготовке следующего издания. Помогите нам сделать эту книгу еще лучше!

Спасибо!

Александр Фридман

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Вы или хаос: как выйти из режима «пожар в курятнике»

Если вы приходите к учителю, и он вам говорит, что его система, в отличие от прочих шарлатанств, самая правильная — уходите. Уходите немедленно, не теряя ни минуты. Он лжет. Нет единственно правильных систем. И нельзя возвыситься, оскорбляя или унижая других

Генри Лайон Олди. Куколка

Эта книга — о планировании. О планировании, без которого невозможен регулярный менеджмент и формирование исполнительской дисциплины. О планировании, как основе для культуры *execution*, которая обеспечит вам точность управления. О планировании как способе обуздания корпоративного хаоса, который создается давлением бизнес-среды и, увы, неправильными подходами руководителя. О планировании как инструменте для управления временем и другими ресурсами. О планировании, позволяющем разрабатывать оптимальные цели и расставлять приоритеты. О планировании как средстве перехода от ежедневных подвигов к эффективному бездействию. О планировании, без которого вы будете все глубже и глубже погружаться в воронку хаоса. Об управленческом планировании. Свою технологию я начал разрабатывать 22 года назад, в основном сформировал через 10 лет и уже 12 лет внедряю ее, периодически дорабатывая.

Почему моя книга такая большая? Я предлагаю вам технологию. Свою книгу я считаю больше учебником, чем беллетристикой. Говорят, что сейчас никто не хочет разбираться в сложных вопросах и читать длинные тексты. Верю. Именно поэтому развелось

так много книг в стиле «Кораблестроение для чайников». Спрос рождает предложение, а предложение формирует спрос. Я согласен с тем, что комиксы читать легче, а кому-то и интереснее. Проблема в том, что не все сложные задачи имеют простые решения. Может быть, именно поэтому книг по управлению временем становится все больше, пропорционально растущему количеству тонущих в хаосе.

В своей первой книге «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных» я вывел образ человека управляющего, *homo boss*, по аналогии с *homo sapiens*, человеком разумным. Человека, который знает, что путь руководителя — это путь воина. Помните? «Вершина мастерства недостижима, и каждый день нам дан для того, чтобы на один шаг к ней приблизиться. Мастер — не тот, кто достиг вершины, а тот, кто всегда в пути. Я пишу для таких людей. Мне — не взыщите! — малоинтересны те, кто настолько поверхностен, что боится сложности.

Руководитель в хаосе — это норма? Мы не работаем, мы сражаемся. В офисах все делается в режиме «народной стройки». День наполнен борьбой с проблемами. Сотрудники постоянно «юзают» друг друга. Спонтанные коммуникации проходят снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали и самым изысканным диагоналям.

Информация фонтанирует «из каждого утюга». Сосредоточиться невозможно, внимание расфокусировано, мы постоянно вынуждены жонглировать несколькими проблемами одновременно. Наступает вечер. Мы разбросали — не разобрали, а именно разбросали — все (или почти все) проблемы, которые сегодня на нас валились. О тех, кто давно лежит «по углам», мы стараемся не думать. Все, можно уходить. Но мы знаем: проблемы не побеждены, они затаились и просто ждут удобного момента, чтобы навалиться на нас снова. Дома мы тоже не отдыхаем: нашу голову переполняют «умные мысли», мозг крутит картинки и генерирует идеи. Это бизнес, думаем мы, и эта мысль, наверное, успокаивает нас. Такую жизнь мы привыкли считать нормой и уверены, что по-другому и быть не может.

Куда исчезает время? Цейтнот, причем в хронической форме, заедает компании наряду с хаосом. Цейтнот приводит к авралам.

Руководители ощущают постоянную нехватку времени. Да, они знают обо всех важных делах, которые необходимо выполнить. Или утверждают, что знают. Но не делают их, потому что... на это нет времени. Потому что их «заедает текучка» или «возникли более срочные дела». Они не хозяева своему времени, его растаскивают у них из-под рук все кому не лень. На нехватку времени ссылаются и подчиненные. Они, если чего-нибудь и не делают, то исключительно потому, что «не успели», «было много других дел», «пришлось отвлекаться на то и се, поэтому я и не смог сделать то, о чем мы договаривались» — наверное, вам приходилось слышать множество подобных объяснений. Все убеждены: работы слишком много, а времени слишком мало. Руководители включают ускорение и продлевают рабочий день до предела, но, кажется, что от этого дел становится только больше. Время съеживается, как шагреновая кожа. Его не хватает ни на что. Ни работать, ни жить просто некогда. На самом деле проблема, конечно, не в нехватке времени и не в плохом управлении временем. Управлять временем пока могут только авторы фантастических романов. Время можно только распределять, планировать.

Последствия хаоса, цейтнота и авралов для бизнеса. Руководители не могут выделить достаточно времени на управление подчиненными и вынуждены все глубже закапываться в работу. Сроки проектов срываются или же работы как бы «заканчиваются» вовремя, но почему-то не приносят ожидаемых результатов. Нарушение сроков и обязательств стало неотъемлемой частью деловой культуры. Режим постоянного форсажа изматывает: руководители выгорают и теряют энергию, сотрудники увольняются или убедительно имитируют бурную деятельность. Образы Сизифа и белки в колесе лучше всего описывают состояние судорожно барахтающихся в «воронке хаоса». Правда, некоторым это даже нравится. Но проблема в том, что хаотичный бизнес просто физически не может быть прибыльным в мало-мальски долгосрочной перспективе.

«Что может быть проще времени?» Так называется прекрасный роман писателя-фантаста Клиффорда Саймака. Уже в самом конце повествования один из персонажей, представитель внеземно-

го разума, открывает главному герою секрет времени со словами «Время? Что может быть проще времени?»

Скажите, а вам хотелось бы повстречаться с тем, кто помог бы вам разрешить проблему нехватки времени? Кем бы вы ни были, собственником бизнеса или рядовым сотрудником, руководителем или специалистом, времени не хватает всем. Именно на нехватку времени жалуются как на единственную причину, помешавшую совершить грандиозные деяния.

Я не инопланетянин, а консультант и бизнес-тренер. Начиная с антикризисного управления и периодически к нему возвращаюсь. В профессии с 1993 года, в бизнесе же — с 1988-го. Я обучаю руководителей профессиональному управлению. Свои подходы к управленческому планированию я сформировал в виде технологии к 2003 году и вот уже 12 лет внедряю эту технологию в качестве обязательной составляющей *регулярного менеджмента*.

Убедившись, что доработал технологию до уровня, позволяющего применять ее без моего непосредственного участия, я написал эту книгу. Она адресована в первую очередь руководителям. Опираясь на результаты внедрения, осмеливаюсь утверждать: моя технология обеспечивает более высокую *точность управления**. Улучшений мы достигаем благодаря снижению уровня корпоративного хаоса и устранению хронического цейтнота и постоянных авралов.

Легко ли быть руководителем? Управлять бизнесом и людьми с каждым днем труднее, и эта дорога — в один конец. Легче не станет. Одновременно растет число людей, пытающихся жить по комиксам и требующих рецептов для управления сложными структурами. Да, учебник по сопромату читать не просто, но те, кто хочет получить знания, а не отметку, учебники не читают и не просматривают мимоходом, а *изучают*.

* Обычно принято призывать к *эффективности* управления, но в бизнесе важна та цена, которую пришлось заплатить за результат — то есть достижение результата не совсем «любой ценой», а с учетом стоимости его достижения как второстепенного критерия. Поэтому именно *точность* работы системы корпоративного управления позволяет выводить компанию в любой нужный и физически возможный набор параметров, в том числе и добиваться нужной величины эффективности, если этот показатель выбран в качестве приоритетного. — *Прим. автора*.

Система управления велосипедом проще, чем система управления грузовиком. На чем хотите ездить вы? У вас пока велосипед? Вы хотите на этом остановиться? Руководителю нужна не простота, а ясность. Ясность же может быть получена только через правильную систематизацию сложности. Об этом я и пишу, плотно увязывая вопросы планирования с другими аспектами управления подчиненными. Профессионалы используют технологии, а не комиксы. Руководитель — это профессия. Это хорошо, потому что профессию можно освоить. И это плохо, потому что любая профессия мстит тем, кто надеется добиться успеха на халяву. Может ли старание заменить профессионализм? Наверное, да, но только в достаточно простых ситуациях.

Проблемы понятны и узнаваемы, а что могу предложить я?

Я предлагаю вам свою систему. Именно систему, а не набор фенечек, штучек, приемчиков, маленьких хитростей и лайфхаков. Систему, которую я превратил в технологию управленческого планирования. Двадцатидвухлетний опыт использования этой системы и двенадцатилетний опыт ее внедрения в десятках компаний позволяет мне утверждать, что эта технология — рабочая и пригодна к применению в любом виде бизнеса и на «нашей» территории. Более того, ее может использовать человек с любым характером. Вы можете быть организованным человеком по натуре, но можете стать организованным через использование моей технологии. Понравится ли моя технология именно вам? Не знаю. Далеко не каждый продукт бывает одновременно вкусным и полезным, но полезность своей системы я вам гарантирую.

В чем особенность моей технологии? Она разработана для руководителей и с учетом их задач в области управления подчиненными. Для нейтрализации хаоса, устранения цейтнота и ликвидации авралов руководителю нужно именно *управленческое* планирование. Тайм-менеджмент и даже управление проектами либо не учитывают управленческий аспект вовсе, либо затрагивают его очень поверхностно. Эти методики хороши, но руководителю нужен инструмент, заточенный под его потребности.

Увы, наш мир отнюдь не идеален. Внедрение любой методики в корпоративную практику имеет не только технологический

аспект, но и психологический. Далеко не все сотрудники по тем или иным причинам горят желанием использовать «прогрессивную» методику. Вот почему внедрение и тайм-менеджмента, и управления проектами часто срывается или не дает ожидаемых результатов, постепенно превращаясь в очередную корпоративно-ритуальную «муду»*.

Руководитель планирует будущие события и работу структуры через деятельность подчиненных. Подчиненный же планирует выполнение своей работы, в том числе — поручений руководителя. Поэтому я предлагаю вам именно технологию управленческого планирования.

Время — это только один из ресурсов. Да, это важный и уникальный ресурс, но не единственный! Поэтому моя технология помогает планировать время в том числе. И не только планировать, но делать это так, чтобы минимизировать вероятность срыва планов и сделать вас хозяином времени, своего и ваших подчиненных.

Моя технология учитывает особенности работы руководителя и необходимость использования всего набора управленческих компетенций**, в первую очередь *делегирования* и *контроля*. Управленческое планирование — ключ к повышению точности управления и результативности работы подчиненных. Итак, утверждаю со всей ответственностью: вам нужна именно *технология*; набор «маленьких хитростей» и прочих «штучек» может ее дополнить, но не может заменить. Если вы нашли или построили свою систему, то моя вам, может быть, и не нужна. Но если симптомы, которые я описал выше, сопровождают ваши будни, то, может быть, стоит попробовать? Прочитать, изучить, использовать.

Нужно ли первому лицу заниматься планированием? Нет, если его подчиненные хорошо умеют планировать, а он понимает их

* Muda (яп. 無駄) — ключевой термин концепции бережливого производства, означающий разнообразные затраты, потери и отходы в производственном процессе, в том числе любые действия, потребляющие ресурсы, но не создающие ценности для конечного потребителя. — *Прим. ред.*

** Я использую слово «компетенция» как синоним слова «инструмент». Управленческая компетенция — инструмент для решения определенных задач в процессе управления подчиненными. — *Прим. автора.*

«язык». В этом случае управленческим планированием можно особенно не заморачиваться, а просто руководить в комфортном для себя режиме, будучи уверенным, что все будет правильно учтено и спланировано к выполнению без путаницы в приоритетах и ресурсных конфликтов.

В книге я описываю применение технологии для решения рабочих вопросов в компаниях. Конечно, она с успехом может быть использована и для планирования личной жизни. Я не буду рассказывать, на что вы должны тратить свое время и не собираюсь предлагать вам работать 8 часов в день или 4 часа в неделю. Сколько работать — ваше дело, мое же — предложить вам технологию, позволяющую решать это самостоятельно, а не в стиле «А куда деваться? Приходится...». Изредка я буду обращать ваше внимание на целесообразность планирования задач, связанных с поддержанием здоровья и отношений с близкими людьми. Почему я не собираюсь влиять на то, как вы распределяете время между работой и «не работой»? Мне кажется, что написано об этом уже достаточно: от Библии до Стивена Кови со товарищи.

Ждут ли вас концептуальные открытия? Не уверен. Об организации времени и борьбе с хаосом написано действительно много, но мой двадцатидвухлетний опыт антикризисного консультанта показывает, что нужные для компании результаты достигаются не столько путем генерации прорывных новаторских идей, сколько правильной комбинацией известных, в общем, факторов. Поэтому я предлагаю в первую очередь систему действий, отраженную в технологии. Мы часто стремимся получить новые знания, думая, что найдем универсальный ключ к решению всех проблем. Но не стоит забывать о необходимости систематизации уже известного. Большинство людей, живущих в России и в странах бывшего СССР, скептически относятся к планированию: многие считают, что «у нас» это «не работает». Другие думают, что умеют планировать, но все равно погружены в хаос и постоянный цейтнот. Планировать можно по-разному. Вы умеете плавать? Да? Как профессиональный спортсмен (не так важно, на уровне какого разряда) или в принципе умеете держаться на воде и некоторое время перемещаться в нужном направлении? А если с вами наперегонки запустить профессионального пловца? Так умеете,

или как? Так же планировать и управлять подчиненными можно по-разному, а подчиненные работают так, как ими управляют. И каждый руководитель заслуживает своих подчиненных.

Существуют ли альтернативы моей технологии? Сколько угодно. Только за последний год на русский язык было переведено более восьмидесяти новых книг по лайфстайлу, гармоничной жизни, тайм-менеджменту и самоорганизации. Множество книг написано и «нашими» специалистами. Компании постоянно обучают сотрудников навыкам самоорганизации и планирования времени. Вниманию руководителей предлагается множество мировоззрений, жизненных философий, подходов и приемов. Бери, что называется, — не хочу.

Когда я задумывал книгу с описанием своей технологии управленческого планирования, многие деликатно осведомлялись: а стоит ли? Ведь на эту тему написано огромное количество литературы самых разнообразных форматов с взаимоисключающими рекомендациями.

Но, судя по всему, хаос многолик, он напоминает вирусную инфекцию, которая проникает всюду, проблема эта интернациональная, она до сих пор не разрешена, несмотря на обилие методических материалов. Лев Николаевич Толстой в романе «Анна Каренина» утверждал: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Рискну перефразировать классика: каждый, кто нашел свою работающую систему планирования, счастлив по-своему, а все остальные несчастливы одинаково, пребывая в постоянном хаосе и цейтноте.

Чем моя технология лучше других? Меня часто спрашивают, чем то, что предлагаю я, лучше, чем, к примеру, система GTD Дэвида Аллена* или подход Стивена Кови**. Я не утверждаю, что моя система чем-то лучше. Отличия есть, и существенные, а вот лучше

* Аббревиатура от названия книги Дэвида Аллена *Getting Things Done* (в переводе на русский язык: «Как привести дела в порядок»). — *Прим. ред.*

** Автор бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей». Свой подход к планированию Стивен Кови изложил в книге «Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие», написанной в соавторстве с Ребеккой и Роджером Мерриллами. — *Прим. ред.*

она или нет — решать пользователям. Помните, что каждый, кто нашел свою систему, счастлив по-своему. На вопрос «Я пользуюсь GTD, будет ли мне полезен ваш семинар?» я отвечаю: «Если то, чем вы пользуетесь, решает ваши задачи и обеспечивает возможность управления сотрудниками, то, возможно, и не будет. Если не обеспечивает — может оказаться, что моя технология дополнит или изменит вашу методику в лучшую сторону».

Есть ли у моей технологии слабые стороны? Конечно. Технологию нужно применять, иначе она не работает. В моей книге нет заклинаний, нет готовых рецептов, к ней не прилагаются ни волшебные порошки, ни чудодейственные артефакты. Я описываю принципы, саму технологию управленческого планирования, составляющие ее процедуры, нюансы применения, рекомендации по внедрению и синхронизации с другими управленческими компетенциями. Кроме того, поскольку универсальных систем не бывает, моя технология нуждается в индивидуальной настройке под вашу ситуацию. Эту настройку вы сможете выполнить самостоятельно, но это таки придется сделать. Кроме того, при использовании моей технологии голову необходимо держать «включенной». Других недостатков я не вижу, но и перечисленных достаточно, чтобы отсеять любителей технологий вроде «ешь, что хочешь и худей, леж на диване».

Итак, технология управленческого планирования позволяет руководителю двигаться от ежедневных подвигов к эффективно-му бездействию. Если оно ему, конечно, надо.

Как устранить хаос, цейтнот и авралы

Идеальный руководитель бездействует. Как бездействует плывущий под стремительным парусом в сравнении с теми, кто старается чаще махать веслами. Есть разные способы достижения результата.

Владимир Константинович Тарасов.
Технология жизни. Книга для героев

Руководитель... бездействует? Если бы! Мы не работаем, мы сражаемся с повседневным хаосом. В офисах все делается в режиме «народной стройки». День наполнен отчаянными схватками с проблемами, неожиданно возникающими на каждом шагу. Нас окружают враги: коллеги, подчиненные, партнеры, руководители, клиенты, субподрядчики, государство. Они являются поставщиками проблем, с которыми нам надлежит справляться. Враги нападают лично и действуют через каналы коммуникаций.

Весь день руководитель не столько работает, сколько «диспетчирует» выполнение неожиданно возникающих задач. Правда, моя практика консультирования показывает, что бóльшая их часть — следствие плохой организации, отсутствия профессионального планирования и культуры взаимодействия внутри компании. После работы руководителю не всегда удается отдохнуть: благодаря современным гаджетам (мы говорим «благодаря», хотя на самом деле в данном случае гаджеты скорее вредны, чем полезны) руководитель на связи круглосуточно, 7 дней в неделю, и милый сердцу каждого руководителя принцип работы «7x24» пропагандируется как прогрессивный и единственно возможный. Мне же этот принцип кажется не только бессмысленным, но и крайне вредным: он поощряет неорганизованность («на охоту ехать — собак кормить») и реактивность («вспомнил — позво-

нил»). Работа все больше вытесняет остальные составляющие нашей жизни; мало того, это подается как норма и необходимость.

На что больше похожа подчиненная вам структура — на курятник или на муравейник? Разница очевидна. В курятнике вопросы решаются благодаря истощенному кукареканью, суете, хлопанию крыльев, летящим по воздуху перьям, беспорядочным перелетам с насеста на насест и громкому кудахтанью. В муравейнике каждый понимает свой функционал и приоритетные на данный момент времени задачи, а во главу угла поставлена не скорость, а организованность. Правда, в курятнике, на первый взгляд, интереснее.

Правда, бывает еще и «лежбище морских котиков», но в этой ситуации нужно начинать не с управленческого планирования, а с настройки «поля власти».

Мне достаточно провести в компании 2 часа, чтобы определить доминирующий тип корпоративной культуры. Большинство компаний напоминают скорее курятник, чем муравейник. Почему же все складывается именно так?

Хронический цейтнот: где взять время для работы и жизни?

Слово «цейтнот» произошло от немецких слов Zeit (время) и Not (нужда); оно вошло в наш язык как шахматный термин после введения контроля времени в шахматных турнирах и означало недостаток времени для обдумывания ходов.

Знаменитая фраза «Время — деньги» принадлежит Бенджамину Франклину, который жил в тихом, с нашей точки зрения, XVIII веке. В те времена новости распространялись со скоростью лошадиного галопа. Но мир ускорился. Человек изобрел множество вещей, помогающих экономить время. Самолет вместо кареты, застежка «молния» вместо пуговиц, шариковая ручка и клавиатура вместо гусиных перьев и чернильницы, интернет и телефон вместо почты. У каждого есть часы, и даже не одни. Казалось бы, мы должны успевать намного больше, но, наоборот, дефицит времени постоянно увеличивается. Деловые люди постоянно наращивают скорость и столь же постоянно ничего не успевают.

Хронический цейтнот приводит к хаосу: все спешат, и никто

не успевает толком выполнить положенное. В итоге наспех решенные вопросы вызывают новые проблемы, и наша загрузка только растет. Именно нехватка времени становится оправданием, которое чаще всего приходится слышать руководителю, когда он обнаруживает, что очередные договоренности с подчиненным сорваны. Впрочем, и сами руководители объясняют нарушение своих обязательств той же нехваткой времени: у них якобы нет времени на обдумывание решений, разработку стратегии и отлаживание бизнес-процессов, но при этом всегда находится время на текучку и латание дыр, возникающих как раз из-за игнорирования ключевых вопросов.

Недаром злонамеренные экспаты придумали поговорку: что такое результат по-русски? Это отсутствие результата плюс интересный рассказ. О чем обычно рассказывают подчиненные? Правильно: о борьбе с трудностями. Трудностей много, времени мало, борьба всегда героическая, а то, что нет результата — судьба.

Конечно, проблема эта не столько национальная, сколько «территориальная». Именно в России и странах бывшего СССР невыполнение обещанного часто является нормой на всех уровнях управления. И причина не столько в особенностях территории и «проклятом месте», сколько в неиспользовании правильной технологии планирования.

Но нехватка времени — проблема уже интернациональная. Все руководители на всех континентах мечтают о том, чтобы времени в сутках было побольше. Конечно, это наивно. Во-первых, количество времени в сутках — величина постоянная. А во-вторых, это не поможет. Даже если мы каким-то неизвестным науке способом обретаем, например, 36 часов в сутки, то — при сохранении существующих подходов к планированию — времени все равно не будет хватать: если емкость дырявая, то из нее может вытечь любое количество воды. Проблема вовсе не в количестве времени. А в чем? Где таится «корень зла»?

Об уникальности времени (совсем коротко)

В XX веке время стало много дороже денег. Возможности работы с деньгами существенно расширились, а вот со временем мы по-прежнему ничего сделать не можем. Не будем углубляться

в философский или физический смысл времени, но отметим несколько чисто бытовых свойств этого ресурса.

- Время — один из самых справедливых в мире ресурсов. У каждого человека в сутках 24 часа, по 60 минут в часе и по 7 дней в неделе. Ни у кого нет ни больше, ни меньше этого количества. Друг от друга мы отличаемся тем, как мы тратим свое время.
- Время, в отличие, например, от денег, невозможно накопить или сохранить. Минуту или час нельзя положить в банк и потратить потом, пусть даже и без начисленных процентов. Время нельзя взять в кредит или передать в залог, его не выдашь авансом и не выставишь на IPO, время не торгуется на биржах, в него нельзя инвестировать.
- Время нельзя передать другому человеку. Его можно уделить, но и другому человеку придется потратить свое время.
- Время можно украсть, но украденным нельзя воспользоваться для увеличения своего ресурса: крадя чужое время, мы неминуемо тратим свое.
- Время слабо охраняется. Мы внимательно следим за нашими материальными активами, но часто слишком снисходительны к тем, кто транжирит наше время.
- Время ничем нельзя заменить. Труд можно заменить капиталом, но время заменить ничем.

К сожалению, все идеи об управлении временем пока еще не сошли со страниц фантастических романов в реальную жизнь. Временем управлять нельзя, и во всех терминах вроде тайм-менеджмента изначально содержится некое лукавство. Управлять можно только собой, планируя как сами действия, так и время, в которое вы хотите их совершить.

Вы можете нанять людей для выполнения той работы, которая вам нужна. Вы оплачиваете время подчиненных. Но достаточно ли этого? Оплаченное вами время подчиненный может использовать по-разному. Поэтому оплатить время необходимо, но не достаточно. Вы должны инвестировать ваше время в управление. Управление становится неким усилителем: расходуя час своего

времени на управление, вы получаете в свое распоряжение результаты, обеспеченные временем подчиненных. Один из законов Мерфи гласит: чтобы что-нибудь почистить, нужно что-нибудь запачкать, но можно все испачкать и ничего не почистить. Если у вас нет достаточной управленческой квалификации, и вы, в частности, не умеете планировать, то второй случай более вероятен.

Насколько оправданы жалобы на нехватку времени?

Руководители и подчиненные одинаково убеждены: причина всех несчастий в том, что у них слишком много работы и слишком мало времени. На самом деле времени всегда достаточно, а жалоба на его нехватку для выполнения определенной задачи означает, что эта задача просто не являлась приоритетной. Такая формулировка может показаться жесткой, но это правда. Конечно, трудно признаться себе в том, что, видимо, вопросы управления мы не считаем приоритетными — если судить по тому, сколько времени мы на них выделяем. Или другой пример: разве кто-нибудь скажет, что воспитание своего ребенка он считает делом с низким приоритетом? Однако, если у вас не остается на это времени, то так оно и есть. Конечно, проще сказать, что времени на это «не хватает». Проще. Но... Врать ли другим — вопрос этический (для некоторых это — вообще не проблема). Но врать себе всяко не стоит, ибо глупо. Рассмотрим очень простой пример.

Допустим, вы давно собирались сходить к зубному врачу, потому что, будучи человеком адекватным и современным, знаете: делать это следует один раз в 6 месяцев. Но, как обычно, не было времени, потому что... Дальше можно привести длинный список разнообразных и, несомненно, объективных причин. Но вот однажды ночью сильно заболел зуб. И что вы делаете утром? Правильно: летите к врачу. Возможно, к тому, который свободен, а не к тому, к которому следовало бы. Вопрос: что изменилось? Появилось «больше времени»? Нет. В сутках по-прежнему 24 часа, в неделе — 7 дней, в часе — 60 минут. Объем ресурса остался прежним. И, как мы уже знаем, он является константой. Может быть, за ночь волшебным образом уменьшилось количество работы? Вряд ли. Кроме того, обычно зуб начинает болеть как-то особенно

«не вовремя» — впрочем, как и другие события, способные резко изменить наши планы в принудительном, а не «диалоговом» режиме. Замечали ли вы такую вот гнусную закономерность? Итак, не изменилось ничего. Кроме приоритетов. Вчера вы думали, что посещение врача является делом более (в сравнении с прочими) второстепенным. Сегодня вы изменили свое мнение. Точнее — его изменили *вам*. Ранее вы сами могли выбрать, когда посетить врача. Сегодня вы лишены выбора — в полном соответствии с законом: если мы вовремя не делаем выбор, то выбор делает нас. Так вот: ни времени не стало больше, ни работы не стало меньше. Просто изменился приоритет. Всего-навсего.

Учитесь ловить себя на мысли «У меня на это нет времени». Как только она у вас возникает, проанализируйте: в чем именно вы себе не хотите признаться? Какой приоритет вы уже выставили?

Поэтому и фразы подчиненных «У меня не было времени», «Мне не хватило времени», «У меня было много работы» и тому подобные руководителю следует воспринимать следующим образом: «Мои обязательства перед вами я счел недостаточно значимыми» или «Вашему поручению я присвоил низкий приоритет». Это — настоящая причина, все остальное — не более чем отговорки.

Конечно, если в процессе делегирования вы сформулировали свое поручение так: «Если ты считаешь, что возникли более важные дела, то я разрешаю тебе отложить мое поручение», то подчиненный был, как говорится, в своем праве. Если же нет, то подчиненный совершил то, что в регулярном менеджменте принято называть «самозахватом»: он присвоил себе полномочия расставлять приоритеты по собственному усмотрению. На всякий случай: *самозахват* не следует путать с *инициативой*. Инициативой следует считать либо действие вне рамок поручения, но на пользу порученному делу и в рамках полномочий, либо предложение вне рамок поручения, на пользу порученному делу и вне рамок полномочий. Разница, как говорят в Одессе, небольшая, но весьма существенная.

Есть замечательная ирландская поговорка: «Когда Бог создавал время, он создал его достаточно». Этим мы и будем руководствоваться. Итак, проблема вовсе не в нехватке времени, а в правильной расстановке приоритетов.

Где взять время на управление?

На вопрос о том, сколько времени в неделю они тратят на управление, руководители часто отвечают, что времени на управление не хватает, потому что... много работы. Давайте разберемся: а что должен «производить» руководитель? Правильный ответ: решения и результаты, причем результаты — посредством управления подчиненными, а не своими мозолистыми руками. А на что руководитель тратит свое время? По факту основное время тратится на работу как таковую, на производство конечного или в лучшем случае промежуточного результата.

А на решения и на управление их выполнением? По остаточному принципу. На главное как раз времени и не хватает. Замкнутый круг? Нет! Петля усиливающей обратной связи с отрицательным эффектом.

Так возникает бездонная «воронка хаоса». Руководитель все больше закапывается в работу, лелея призрачную надежду на то, что инициативные сотрудники и без регулярного и полноценного управления сделают все, что нужно.

Вот весьма характерные («по Фрейду») высказывания руководителя: «Я им что, все говорить должен?», «Я им что, все разжевывать должен?», «Я что, за ними бегать должен?» Фразы эти произносятся, когда ожидаемая работа — почему-то — не сделана, и в качестве главной причины я рассматриваю не зловредное стечение обстоятельств, а недостаточное — с точки зрения как минимум времени, если не затрагивать умения, — управление.

Не надо «разжевывать» и «бегать», надо *планировать, делегировать и контролировать*. Это минимально необходимые управленческие компетенции. Работать — в смысле *производить результат*, как формулирует Ицхак Адизес — не обязательно. Разве только при наличии... свободного времени. Да. Руководитель может не работать, но не имеет права не управлять, ибо управление — основной продукт его деятельности. Теперь мы хорошо это понимаем. Главный приоритет — управление. А раз так, то на него просто не может не хватить времени.

Есть и еще одна проблема. Руководителю многое приходится делать самому, так как делегированные — или чаще всего переброшенные — подчиненным задания делаются некачественно

или не делается вовсе. А почему? Мы не всегда умеем правильно расставлять приоритеты, формулировать цели, регламентировать, делегировать, координировать и контролировать.

А не умеем, потому что не выделяем время на обучение — на получение системных знаний и внедрение их в повседневную практику управления. Да, настоящее обучение вовсе не заключается только лишь в получении информации. Если вы не *планируете* время на осмысление и внедрение новых знаний в свою практику управления, то уподобляетесь боксеру-теоретику, который посетил ряд семинаров по боксу, получил соответствующие дипломы, знает, кто, кого, когда и на какой минуте нокаутировал и даже помнит латинские названия всех мышц, которые следует задействовать при нанесении удара «апперкот». Правда, боксировать он не умеет, потому как и не пытался, и поединки проводит исключительно как бог на душу положит.

Можете утешиться весьма распространенной управленческой «мудростью»: «Если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, сделай его сам». Почему я считаю это утверждение ложным и вредным? Да потому, что эта фраза свидетельствует об управленческой беспомощности говорящего. Вдумайтесь: если для вас единственной возможностью обеспечить качественный результат является работа своими руками, то кто вы как руководитель? Правильно: никто, конь в пальто и тому подобное. Каждый руководитель заслуживает своих подчиненных, так как он отвечает за их квалификацию, а они работают так, как он ими управляет.

Как работают подчиненные недостаточно организованного руководителя?

Вопрос очевидно риторический. Пока босс в хаосе, сотрудники — в лучшем случае, те, кто добросовестен, — просто работают изо всех сил, надеясь, что старание и время, проведенное на работе, сложатся в нужные результаты. Как правило, этого не происходит. Но коль скоро люди не числят за собой «греха безделья», то уверены: значит, цели изначально были нереальными — руководство «не обеспечило».

Для тех же, кто предпочитает не напрягаться без острой необходимости, «хаотичный» босс — просто находка: всегда есть воз-

возможность половить рыбку в мутной воде, а именно — показать руководителю противоречивость поставленной задачи — а она будет обязательно — и невозможность выполнить то, что было поручено.

Успеваем ли мы делать то, что действительно нужно? Раз за разом мы обнаруживаем, что на самое важное времени и не хватило. Приходится делать то, что навязывают обстоятельства. Остается вечер, но обычно мы так устаем, что с трудом способны кое-как расписать информацию. И напрасно надеемся, что завтра все будет по-другому.

Руководитель, принимая «вызов хаоса» и надеясь выскочить из хронического цейтнота, входит в форсаж: до предела увеличивает рабочий день, устанавливает режим «7 дней в неделю, 24 часа в сутки, всегда на связи» и отказывается от выходных. В этот же режим «постоянного подвига» он пытается вовлечь подчиненных.

У компаний, втянутых в «воронку хаоса», перспектива нерациональная. Сотрудники обычно не против «спурта» и «форсажа», если есть четкий ответ на три вопроса:

- **Почему:** причины, объясняющие необходимость такого режима.
- **Зачем:** чего достигнет компания или подразделение, и что получу лично я?
- **Когда это закончится:** любому человеку хочется понимать границы подвига.

Бизнес?! Это слово — как бы — все объясняет? Хаос токсичен, но кто сказал, что будет легко? Мы привыкли считать повседневный хаос нормой и утверждаем, что по-другому не может быть. У нас такая специфика! Сейчас такое время! Но эти «мантры» ничего не объясняют. Осознав, что хаос не имеет ни границ, ни внятных перспектив окончания, самые профессиональные сотрудники просто увольняются. Целеустремленных людей больше всего демотивируют необходимость толочь воду в ступе и ощущение бессмысленности происходящего. Остаются те, кто умеет ловко имитировать бурную деятельность. Впрочем, термин ИБД (имитация бурной деятельности) известен со времен Советского Союза. Я это объясняю так: вместо усердной гребли сотрудники просто

колышутся в такт, держась за весла и издавая все положенные в ситуации звуки. Руководитель же, слишком занятый пресловутым *производством результата*, пребывает в ложной уверенности во всеобщем вовлечении в процесс. Как вы понимаете, потом его ждет жестокое разочарование.

Сколько стоит время руководителя

Стоимость времени руководителя определяется не столько затратами на его содержание (зарплата, премии, кабинет и прочее), сколько величиной денежного потока, который проходит через его структуру, будь то компания или отдел. Затраты на содержание руководителя — это его «себестоимость»; может быть, это не совсем точно с точки зрения бухгалтерского учета, но правильно по смыслу. А отсюда вывод: вам платят не за то, чтобы вы работали, а за то, чтобы вырабатывали нужные решения и обеспечивали — с помощью управления подчиненными — их реализацию. Поэтому руководитель ни в коем случае не должен работать за подчиненных. Это является должностным преступлением — даже если руководитель является собственником и платит себе сам. Бывают, конечно, исключительные обстоятельства, но если у вас все обстоятельства исключительные, то вы плохо планируете. Потому и работа проходит в постоянном цейтноте и в последующем за этим авральном режиме. И пока мы не будем уделять достаточно времени планированию, счастья — в виде упорядоченной, продуктивной и доставляющей удовольствие работы — нам не видать. Работа будет всегда ассоциироваться у нас со словом «раб» — раб обстоятельств.

Базовые причины повседневного хаоса

Внешний хаос — обстоятельство объективное. Мир быстр, разнообразен и многомерен, и он будет все время пытаться «нагнуть» вас и вашу структуру через информационные потоки и каскад событий. Корпоративный же хаос, цейтнот и постоянные авралы вызваны, в первую очередь, непрофессиональными действиями руководителей — непрофессиональными с точки зрения управленческой квалификации. Руководители попадают в ловушку

трудоголизма, входят в *бесполезное ускорение* и вовлекают в него своих подчиненных. Отсутствие перспективного планирования и приводит к тому, что многие ранее забытые задачи (забытые, несомненно, по объективным причинам) вываливаются под ноги с мявом ошпаренной кошки, мгновенно обретая статус *экстрасуперсрочных* в сравнении с теми просто *суперсрочными*, которые были вброшены подчиненным за минуту до того. Свою лепту в хаос вносит информационная интервенция: различные *вводные* непрерывно фонтанируют буквально «из каждого утюга».

Ежеминутно нужно творить чудеса и совершать подвиги. Упорно пытаюсь «перемолоть» все, что падает на его стол, руководитель напоминает очень старательную, но, к сожалению, «недалекую», мясорубку. Он чувствует себя Сизифом, выжатым лимоном, белкой в колесе и участником гонки за собственным хвостом. А кем чаще всего ощущаете себя вы?

В 1980-х годах в Советском Союзе появилась первая электронная игра. Там, в зависимости от модификации, Волк из мультфильма «Ну, погоди!» или Микки Маус занимались тем, что ловили падающие сверху яйца. Если количество разбитых яиц оставалось в пределах некоторой нормы, игрок проходили на следующий уровень. Там яиц было еще больше и падали они еще быстрее, а игрок должен был шустрее нажимать на кнопки.



Этот пример обычно вызывает живейший отклик, так как является точной аналогией происходящего на рабочем месте. Интересно же то, что в мире бизнеса такой стиль работы уже считается нормой. Дел все больше, и прорываться сквозь них становится все труднее. Да и куда прорываться? Можно подумать, что где-то впереди нам обозначили некое «тихое место» и, если еще немного взвинтить темп, то через некоторое время можно будет расслабиться и работать спокойно. Внутренняя и неосознанная мечта о таком развитии событий подпитывает нашу надежду на скорое избавление от хаоса и одновременно является дополнительным катализатором ускорения.

За свою привычку к жизни в хаосе и цейтноте мы дорого платим, эмоционально и физически, платим качеством своей жизни и эмоциями наших близких. Смешной вопрос: а вы жить-то успеваете? Или — все потом? Когда? И почему что-то должно измениться? Случится чудо?

«Выгорание» руководителя давно перестало быть просто метафорой. В компаниях, тонущих в хаосе, возникает явление, которое я называю синдромом понадкусанных яблок. Метафора отсылает нас к анекдоту о человеке, который на вопрос о том, сможет ли он съесть вагон яблок, ответил: что не съем, то понадкусываю. Симптомы этого явления таковы:

- Постоянный хаос, авралы, сверхурочная работа и хроническая нехватка времени.
- Отсутствие ожидаемых результатов.
- Сотрудники крайне недовольны тем, что при постоянной напряженной работе результатов не видать, и они обвиняют в этом — угадайте, кого? — руководителей.
- Руководители донельзя возмущены тем, что имеет место постоянная напряженная работа, потеря времени, рост расходов и отсутствие результатов, и обвиняют в этом — угадайте, кого? — подчиненных.

Но ситуация не меняется.

Как стать хозяином своего времени и получить контроль над ситуацией

Руководитель редко бывает хозяином своего времени. Даже если он что-то и планирует, его окружение предъявляет на его время свои права. Остается вечер. Вас — наконец-то! — оставили в покое... Можно было бы и поработать, но нечем: мозг ни на что полезное уже не способен. И руководитель сидит в некотором отупении: сделать уже ничего нельзя, а уходить неприлично. По моим наблюдениям, вечер часто является неосознанной формой отдыха, закамуфлированного под работу. Если что — я сидел допоздна и чист перед всеми и собой.

«Что толку планировать, времени все равно не хватит...» Так или примерно так звучит одна из типичных жалоб тех, кто не умеет планировать. Парадокс? Отнюдь. При правильном планировании времени просто не может не хватить. А почему же его часто не хватает? Куда оно девается?

Внешний хаос формирует хаос внутренний, а внутренний хаос является мощнейшим *хронофагом**. Ресурс времени достаточен, но ограничен, и если мы транжирим его попусту, если тем же под нашим руководством занимаются подчиненные, то время будет утекать, как песок сквозь пальцы.

Хаос уравнивает компании. И маленькие, и большие — все пребывают в своем индивидуальном, почти по Данте, «круге хаоса». В компаниях с многоуровневой управленческой иерархией хаос многомерный, что значительно усиливает остроту ощущений участников. В общем, повторюсь: причин «нехватки времени» может быть много. Взять лишнее время нигде, мы можем только правильно планировать. Для этого необходимо освоить технологию управленческого планирования, о которой я расскажу в следующих главах.

Без правильно организованного планирования будет весьма затруднительно выполнить нашу основную задачу: своевременно принимать оптимальные решения и обеспечивать их исполнение. Почему? Не хватит времени...

Увы и ах: ни разработка решений, ни управление их выпол-

* Хронофаги (*др.-греч.* поглотители времени, пожиратели времени) — факторы, отвлекающие от выполнения запланированной задачи. — *Прим. ред.*

нением не могут происходить сами, опосредованно, в параллельном, что ли, пространстве, пока мы трудимся в поте лица над результатами, вместо того чтобы управлять. Пока мы работаем, мы не управляем. Дирижер не должен хвататься за музыкальные инструменты, ему следует управлять игрой музыкантов оркестра. Для этого недостаточно надеть фрак и взять в руки палочку. Нужно вычитать партитуру, оценить акустику зала, обдумать рассадку музыкантов и обеспечить доставку инструментов.

«До тех пор, пока вы не научитесь управлять временем, не пытайтесь управлять ничем другим» — рекомендовал Питер Друкер. Планирование — ключ к управлению. И хотя управлять временем нельзя, а можно его правильно планировать, значимость этой фразы не уменьшается. Либо вы сами решаете, что и когда делать, либо вашу занятость определяют спонтанно возникающие внешние события.

Можно ли устранить хаос? Нет. Можно им управлять, использовать его так же, как умелый моряк управляет парусами, а не погодой. На что-то можно влиять, а что-то придется учитывать. И можно не попадать в воронку хаоса, анализируя его и трансформируя хаос в набор осмысленных действий. В этом, в том числе, и заключается искусство управления. Чем выше управленческая квалификация, тем больше возможностей для создания некоего «ока тайфуна» — территории, которая окружена хаосом, но подвержена его влиянию в минимальной степени. Поэтому будем учиться планировать.

О видах планирования

Для начала разделим планирование на стратегическое и оперативное.

Стратегическое планирование мы используем для разработки стратегических же (как следует из самого названия) планов, которые описывают набор действий, которые предполагается выполнять компании во внешней среде.

Оперативное планирование нужно для управления реализацией разработанного стратегического плана.

Проще говоря, стратегическое планирование заключается в выработке обоснованных решений, которые являются ответами

на вопросы «Каких целей мы хотим достигнуть?» и «Что для этого нужно сделать?»

Оперативное планирование должно ответить на вопрос «Как это получить?», для чего выработать необходимый и достаточный перечень действий как во внешней среде, так и внутри самой компании.

Конечно, эти виды планирования связаны между собой. Кроме того, в процессе оперативного планирования мы можем увидеть препятствия объективного характера для реализации стратегии — зачастую таким препятствием будет недостаточность ресурсов, в первую очередь времени, что может послужить поводом к пересмотру стратегических планов. Инструменты стратегического планирования мы с вами рассматривать не будем, эта тема лежит за пределами моей книги.

Я выделяю отдельный, третий вид планирования: **управленческое планирование**. Это планирование я считаю одной из управленческих компетенций, обязательных для каждого руководителя. Даже если вы заняты стратегическим управлением, вам все равно нужно управлять подчиненными. Даже если ими являются директора и топ-менеджеры. Не думайте, что статус первого лица избавляет вас от необходимости управлять компанией. Рядовой сотрудник планирует свою работу, руководитель планирует будущие события и участие в них подчиненных. Поэтому управленческое планирование должно учитывать необходимость применения всего набора управленческих компетенций* и обеспечивать возможность их применения.

В регулярном менеджменте существует термин «*execution*». Прямого аналога в русском языке он не имеет, я предпочитаю переводить его как «технология управления достижением запланированных результатов».

Нет управленческого планирования? Значит, нет *execution* и есть «результат по-русски». Или — чудо: невероятное сочетание маловероятных событий, как сформулировали Аркадий и Борис Стругацкие.

Множество неудач при внедрении тайм-менеджмента или методик управления проектами вызваны как раз тем, что управленческий аспект эти технологии либо вовсе не учитывают, либо

* Перечень компетенций приводится в приложении 3 (с. 467). — Прим. автора.

должным образом не охватывают. Поэтому попытки их применения часто приводят к тому, что руководитель должен неизвестным науке способом переместиться в некий идеальный мир. В реальном же офисе ему, вставшему на путь праведный, приходится вступать в жесткий и не предусмотренный технологией конфликт с окружающей реальностью. Такие случаи умножают мифы о невозможности применения планирования на территории России и в странах бывшего СССР.

Но технологии вовсе не виноваты в том, что их пытаются использовать в режиме «общей благости» без понимания их истинного назначения. К управлению проектами мы еще будем несколько раз возвращаться, о времени же и методах его планирования будем говорить постоянно.

Тайм-менеджмент и управление проектами могут помочь в том числе и в управлении подчиненными. Управленческое планирование позволяет планировать в том числе и время как один из ресурсов. Но ведь время — не единственный ресурс, хотя зачастую он является ключевым. А люди? А деньги? Управленческое планирование предусматривает не только управление ресурсами, но и оптимальное использование таких компетенций, как делегирование и контроль.

Если функцию *execution* в системе корпоративного управления можно сравнить с трансмиссией, то управленческое планирование, делегирование и контроль образуют «коробку *execution*», существенный узел этой самой трансмиссии. Именно эти три компетенции более всего влияют на точность управления. Книга, которую вы читаете, посвящена именно *управленческому планированию* и адресована в первую очередь руководителям, хотя, конечно, будет полезна специалистам, в том числе и фрилансерам.

Что важнее: глобальное или локальное?

С чего начинать повышение управленческой квалификации? Разорваться не получится. Будем в первую очередь осваивать методику стратегического планирования или же займемся оперативным? Есть разные мнения.

Один подход рекомендует Стивен Кови, гуру западного мира, в своей книге «Главное внимание главным вещам». Он формули-

Планирование работает только как часть *execution*



рует хорошую — но, как мне кажется, лишь на первый взгляд, — идею: нет смысла оптимизировать процесс вырубki леса, если вы не уверены, что оказались в нужном лесу. То есть, если вы идете в неверном с точки зрения стратегии направлении, бесполезно улучшать оперативное управление. Это так, но есть два возражения.

Во-первых, сомнительно, что мы прямо-таки оказались ну уж совсем-совсем «не в том лесу». Мы — в качестве собственника и (или) руководителя компании — какое-то продолжительное время что-то вполне успешно делали, и маловероятно, чтобы это была полная ерунда.

Во-вторых, даже если при анализе стратегии и обнаружится ошибочность «выбора леса», то покинуть его в режиме «Поезд, стой! Раз-два!» вряд ли получится. Даже если мы и решим сворачивать активности в ранее выбранных направлениях, то делать это придется постепенно и с целым набором компенсирующих и переходных мероприятий.

Я же предлагаю сначала навести порядок в том, чем вы уже занимаетесь. Я предполагаю, что в своем «лесу» вы оказались не просто так и, очевидно, не с перепугу. Уверен, что ваша сегодняшняя деятельность не бессмысленна и, как минимум, вас кормит. А значит, есть смысл сначала улучшить то, что есть.

Дополнительные аргументы: пока вы находитесь в хаосе из-за плохой организации текущих дел, оценить правильность выбора стратегических направлений у вас просто не получится. Трудно думать о «крупных» вопросах, когда собственные мысли постоянно бегают, внешний мир теми или иными способами постоянно вас «юзают» и вы находитесь в стрессе от того, что боитесь что-то не успеть или упустить. Если вернуться к метафоре леса Стивена Кови, можно сказать, что вы не сможете как следует обдумать, нужен ли вам лес, в котором вы оказались, если вы постоянно наступаете на ежей, выпутываетесь из колючих кустов, шарахаетесь от змей, вынуждены вытаскивать впившихся в вас клещей, отмахиваетесь веткой от комаров, а над головой орут вороны. Вы просто не сможете сосредоточиться на анализе информации, и уж тем более не получится «синтезировать» что-нибудь путное.

Если все время приходится придерживать падающие штаны, то о великом думается плохо. Это я к тому, что окружающий по-

Тяжелый выбор

Самый лучший стратегический план бесполезен, если он не будет выполнен тактически.
Фельдмаршал Эрвин Роммель

Тактическими успехами невозможно компенсировать стратегические промахи.
Карл фон Клаузевиц

Точное выполнение посредственной стратегии дает больший эффект, чем посредственное выполнение блестящей стратегии.
Сунь Цзы



всеместный и повседневный хаос настолько забивает мозг, требуя диспетчирования и устранения вдруг возникающих авралов, что серьезно проанализировать стратегические аспекты все равно не получится.

Есть еще одна опасность: из-за хаоса вам может показаться, что лес очень непривлекателен сейчас и малоперспективен в стратегическом аспекте. Причиной же для столь радикального вывода может быть постоянное состояние дискомфорта, которое вы испытываете от неорганизованной работы. И конечно вам может показаться, что другие проекты гораздо более привлекательны, а из сегодняшнего «леса» надо выходить как можно быстрее.

Кстати, я замечал, что довольно часто попытка в первую очередь заняться глобальными вопросами является своеобразной компенсацией усталости от сильно доставшего повседневного хаоса. Руководитель, строя безупречные, яркие и воодушевляющие планы, отдыхает душой и заряжается энергией, после чего снова возвращается в ненадолго отпустивший его хаос. Как мы с вами понимаем, полученная в процессе отвлеченного от реалий мышления энергия очень быстро «обнуляется» безобразной действительностью: видит око, да зуб неймет.

Кроме того, если вы решите начать запуск новых стратегических проектов без отстройки технологии управленческого планирования, то оперативное управление будет столь же неэффективным, а ваше состояние очень быстро — после неизбежной в новом проекте стартовой эйфории — придет к сегодняшнему уровню стресса с дополнительной долей разочарования от «ну вот, опять». Стоит учитывать и то, что эфемерность разработанных планов и недостижимость поставленных задач формируют у сотрудников компании недоверие к стратегическому планированию.

Итак, мы видим, что ключ к эффективному управлению и порядку — планирование, и даже разобрали различные его виды. Но планирование каждый представляет себе по-своему, к нему по-разному относятся, и слухи о нем ходят самые разные. Прежде чем изучать технологию управленческого планирования, следует разобраться с мифами, которым оброс этот термин. Об этом — в следующей главе.

Основные тезисы главы 1



- «Когда бог создавал время, он создал его достаточно» — гласит ирландская поговорка, и нам стоит попробовать ею руководствоваться.
- Жалобы на нехватку времени задним числом неправомерны. Не бывает «нехватки времени», бывают неправильно расставленные приоритеты.
- Фразой «нет времени» мы обычно хотим скрыть от себя уже расставленные приоритеты, в которых мы не хотим себе признаваться.
- Не выделяя время на управление подчиненными как на область высшего приоритета, руководитель все глубже погружает себя и подчиненную структуру в «воронку хаоса».
- Руководитель может не производить результат, но не имеет права не управлять подчиненными.
- У неорганизованного и не умеющего планировать руководителя подчиненные всегда будут работать в режиме цейтнота, хаоса и аврала.
- Руководитель должен уметь планировать события, а также время, свое и подчиненных.
- Профессиональный руководитель обязан владеть компетенцией «управленческое планирование» на уровне, отвечающем его должности и величине денежного потока, проходящего через подчиненную ему структуру.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Краткое описание технологии управленческого планирования

1 Материализация хаоса

Содержание: сбор всей информации, необходимой для разработки решений и управления их реализацией.

Результат выполнения: вся информация собрана в одном месте, либо физически, либо в виде указания на факт, место нахождения и содержание. Хранение и систематизация информации будет производиться на носителе. Мозг освобожден от хранения ненужных вводных, благодаря чему возрастает возможность разработки (синтеза) оптимальных решений и уменьшается уровень стресса.

2 Прорисовка карты боя

Содержание: собранной информации придается структура, оптимальная для выработки решений и управления их реализацией.

Результат выполнения: создана удобная система хранения, отображения и пополнения информации, которая обеспечивает возможность для управленческого планирования, делегирования поручений и контроля выполнения проектов и работы подчиненных.

3 Обустройство кабинета

Содержание: создание комфортной среды для работы руководителя.

Результат выполнения: панель управления сконструирована с учетом ваших предпочтений, удобства выделения нужной информации и поддержки выполнения делегирования и контроля.

4 Формулировка целей

Содержание: выполнение достаточной формализации нужных нам результатов.

Результат выполнения: создано понятное вам и подчиненным синергетичное «дерево целей», позволяющее оптимизировать процесс достижения результатов и повысить мотивированность сотрудников.

5 Декомпозиция

Содержание: создание перечня работ, выполнение которых необходимо и достаточно для достижения поставленных целей.

Результат выполнения: «эскизы» проектов доработаны до уровня «чертежей» с оптимальной для учета точностью, получена информация о видах и количестве всех необходимых ресурсов, в том числе времени.

6 Расстановка приоритетов

Содержание: получение целостного взгляда на абсолютную и относительную значимость всех без исключения дел.

Результат выполнения: расставлены объективные приоритеты на все проекты и разовые задачи, исключено попадание в «ловушки мышления», созданы возможности для фокусировки на действительно важном и для отсева «текучки».

7 Визуализация выполнения работ

Содержание: дела, ресурсы и сроки выполнения связываются воедино для обеспечения дополнительного удобства обзора и контроля работ по выбору руководителя.

Результат выполнения: сформированы детальные сетевые графики, позволяющие управлять ходом выполнения проектов, прогнозировать потенциальные сложности и получать оперативную информацию о препятствиях, превышающих возможности и уровень полномочий подчиненных.

8 Прошивка календаря

Содержание: перевод работы из статуса разрабатываемых в статус выполняемых.

Результат выполнения: вы устранили хаос, цейтнот и авралы, запланировали и прошили в свой календарь управленческий цикл (цикл *execution*), обеспечили себе реальные и полноценные возможности для своевременной выработки оптимальных решений, получили время для эффективного управления подчиненной структурой.

9 Капитанский мостик

Содержание: подведены итоги прошедшего периода и проложен правильный «курс» для событий будущего периода.

Результат выполнения: обеспечено понимание содержания и результатов прошедшего периода, устранены возможные неточности выполнения управленческого планирования, проанализирована новая информация, переустановлены приоритеты, запланированы работа и управленческие мероприятия на следующий период для вас и для подчиненной структуры, произведен «перезапуск» технологического цикла управленческого планирования, чем вам обеспечен должный уровень активного спокойствия.

Компетенции: чем работают профессиональные руководители

В этой книге я много раз использовал термин «управленческие компетенции». Что такое управленческая компетенция? Это инструмент, который руководитель использует в процессе управления подчиненными. Должен предупредить, единого взгляда на названия, назначение, приоритетность использования и количество таких компетенций не существует, поэтому вы нигде не найдете «канонического» списка. Я привожу здесь свой перечень. Я постоянно развиваю свою технологию управления, поэтому и мой список компетенций тоже меняется время от времени. Так, например, в моей первой книге «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» структура компетенций выглядит несколько иначе.

Ниже я привожу перечень управленческих инструментов, которые являются необходимыми и достаточными, что позволит вам осваивать выбранные в качестве стандарта компетенции в любом порядке. Кроме этого, такая стандартизация «инструментального ящика» поможет и всем подчиненным вам руководителям, поскольку единый взгляд на инструменты, которые следует использовать, систематизирует процесс управления и повышает профессиональный уровень эксплуатации подчиненных — в конце концов, мы говорим о регулярном менеджменте.

- 1. Разработка решений.** Руководитель должен уметь логически мыслить, владеть методами как минимум качественного анализа, а также избегать «ловушек мышления».

2. **Представление решений.** Руководитель должен уметь убеждать в своей правоте. Правда без умения убедить в ней целевую аудиторию стоит немного. Целевой аудиторией руководителя являются как минимум его подчиненные. Убеждение позволяет должным образом вовлечь сотрудников в работу и уменьшает уровень сопротивления вашим решениям.
3. **Управление властью.** Каждый руководитель в силу своего положения наделен властью. Но какова эта власть и насколько она прочная? Руководитель должен уметь использовать этот ресурс.
4. **Самоорганизация.** У неорганизованного руководителя подчиненные всегда будут метаться в хаосе. Не умеющий организовать себя не сможет организовать других. Организованность может быть врожденной, но можно научиться быть организованным, дополняя и развивая свой характер.
5. **Управленческое планирование.** Руководитель должен уметь планировать события и работу подчиненной структуры.
6. **Саморазвитие.** Руководитель должен уметь развивать свои качества и квалификацию; это касается не только получения новых знаний, но и внедрения их в практику управления.
7. **Управление работой группы.** Руководитель проводит собрания, совещания, сессии и рабочие встречи. У группового поведения свои законы, их нужно знать и уметь использовать, иначе любая групповая работа будет проходить в режиме ППР (посидели, поговорили, разошлись).
8. **Делегирование.** Руководитель должен уметь делегировать поручения так, чтобы обеспечить максимальную вероятность качественного выполнения работы. К сожалению, часто случается так, как описывается в поговорке: «Мусор на входе — мусор на выходе».
9. **Координирование.** Ни один план, и, следовательно, ни одно делегирование не может обеспечить исчерпывающий набор данных. В процессе выполнения планов и поручений неизбежно появляются новые вводные, поэтому работу нужно уметь координировать: решать возникающие вопросы, полу-

чать и давать обратную связь, обеспечивать информационную и психологическую поддержку работы сотрудников.

10. **Контроль.** Делегирование без контроля — победа надежды над опытом. Руководитель должен уметь правильно использовать контроль, ловко балансируя между паранойей и попустительством. Доверять можно тем, кого вы контролируете.
11. **Коучинг.** Содействие подчиненному в развитии навыков и достижении результатов.
12. **Управление авторитетом.** Руководитель должен формировать и поддерживать авторитет среди подчиненных. Авторитет может основываться на уважении, симпатиях, страхе и ряде других эмоций подчиненных, которые формируются действиями самого руководителя. Нужно понимать, какой именно вид авторитета вам нужен и для чего, и уметь сформировать и реализовывать правильный набор действий для его поддержания.
13. **Управление эмоциями.** Нервы руководителя подвергаются постоянным испытаниям, поэтому он должен обладать эмоциональной эластичностью, стрессоустойчивостью, уметь управлять своими эмоциями (не сдерживать их, а именно управлять ими) и вызывать нужные (по ситуации) эмоции у своих подчиненных.
14. **Поощрение.** Руководитель должен уметь хвалить своих подчиненных так, чтобы это их действительно радовало. Моральное поощрение не заменяет материального, но хорошо его дополняет.
15. **Наказание.** Руководитель должен уметь наказывать тех, кто совершает проступки. Моральные наказания намного эффективнее и разнообразнее материальных, нужно учиться их применять.
16. **Управление межличностными коммуникациями.** Руководитель должен уметь говорить, слушать, задавать вопросы, вести и поддерживать беседу. В той или иной степени это умеет каждый, вопрос лишь в уровне профессионализма: одно дело — иметь социальные навыки, полученные в про-

цессе приобретения жизненного опыта, и совсем другое — развивать мастерство коммуникаций с использованием профессиональных методик.

- 17. Управление конфликтами.** Без конфликтов не обходится ни одна деятельность. Конфликты могут носить как позитивный, так и негативный характер. И теми, и другими нужно уметь управлять: гасить, направлять в нужную сторону, выводить на конструктивный уровень.

Для меня метафорическим образом руководителя является многорукий Шива, держащий в каждой руке особый атрибут божественной власти. Подобно Шиве, профессиональный руководитель во многих рабочих ситуациях должен использовать несколько компетенций одновременно.

Наверное, вы можете сказать, что так или иначе применяете все перечисленные выше навыки. Не сомневаюсь. Но вопрос в том, *как* вы это делаете. Например, всем понятно, как играть в баскетбол или на скрипке, но профессионалы играют совсем иначе, чем дилетанты. Почему? Ответ очевиден: потому, что профессионал знает и умеет намного больше, чем тот, кто просто имеет представление об игре.



Основной тезис приложения 3

Чем большим количеством компетенций руководитель владеет на профессиональном уровне, тем выше его управленческая квалификация и тем эффективнее он может эксплуатировать подчиненных, и наоборот.

Значимость профессионального владения компетенциями различается в зависимости от должности, масштаба подчиненной структуры и сложности бизнеса, но базовыми компетенциями — планированием, делегированием и контролем — должны владеть все. Чем выше ваше положение в иерархии компании, тем важнее та точность управления, которую обеспечивают эти компетенции.





Об авторе

Александр
Фридман

Статус: управляющий партнер консалтинговой компании Amadeus Group, Рига, Латвия.

Профессия: бизнес-тренер и консультант.

Уникальность:

- Лучший на постсоветском пространстве эксперт по регулярному менеджменту.
- Единственный бизнес-тренер, обеспечивающий возможность системного развития управленческой квалификации «в одном ключе».

Специализация:

- Профессиональная эксплуатация персонала.
- Внедрение регулярного менеджмента.
- Обеспечение культуры execution: технологии управления достижением запланированного результата.

- Повышение управленческой квалификации руководителей: уникальная авторская программа «Номо boss: человек управляющий», состоящая из 19 семинаров, объединенных в 6 базовых курсов.

Стаж в бизнесе: 26 лет.

Стаж в профессии: 22 года.

Путь в профессию: с 1988 года в качестве соучредителя и директора компаний занимался оптовой торговлей и производством спортивного оборудования. В 1993 году, сохранив долевое участие в компаниях, стал бизнес-консультантом, направление organizational development: компания рассматривается как система взаимосвязанных элементов, а преобразования обязательно должны учитывать их взаимное влияние.

Конкурентное преимущество: системность, технологичность и комплексный подход.

Подходы к преподаванию: обучаю методикам управления, которые доказали свою работоспособность и практичность. Все подходы и технологии прошли «обкатку» в консалтинговых проектах.

Кредо: Да — технологиям, нет — волшебным таблеткам.

Результаты: С 1993 года в качестве консультанта и бизнес-тренера реализовал более 100 проектов: разработка и внедрение стратегий развития бизнеса, реорганизация системы корпоративного управления, улучшение работы департаментов продаж, формирование и развитие профессиональных корпоративных управленческих команд.

Сегменты: оптовая торговля в сфере FMCG, торговля и услуги B2B, производство, банки, финансовые услуги, сетевая розница и пр.

Сегодняшняя практика: член совета акционеров и совета директоров ряда компаний. В качестве независимого директора содействую стратегическому развитию бизнеса и/или повышению качества оперативного управления.

Как консультант обеспечиваю разработку и внедрение изменений в системы корпоративного управления.

Как тренер обучаю руководителей методам профессиональной эксплуатации подчиненных на основе регулярного менеджмента.

В числе клиентов: «Норильский никель», «Газпром-Нефть», «ИНТЕРРАО ЕЭС России», «Нобель Ойл», «Макдоналдс Россия», «Баркли», «Башнефть», «Томскнефть», «РОСНО», «Вертолеты России», «1 Канал», «Ямалгазинвест», «Протек», «Мир книги», «Аладушкин Групп», «SPLAT», «Ростовская Нива», «Авилон», «Алвисса», «Фармстандарт», «Фармаимпекс», «Инвар», «Сбербанк», «БМВ-Банк», «Алтайэнергобанк», «М2М Банк», «ЭКСТРОБАНК», «МДМ-Банк», «СОВКОМБАНК», «Дон-Табак», «Абамет», «Сладонеж», «АСКОН», «ACCORD POST», «Аэронавигация Севера Сибири», «СОЮЗСНАБ», «Бизон», «Покрофф», «Атлант-М»; «Армтек», «СТА-Логистик».

Автор бестселлера «Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» (М: «Добрая книга», 2009), выдержавшего 5 переизданий.

Автор 15 учебных видеосеминаров и 12 аудиосеминаров.

Сайт: www.asfridman.com

Facebook: www.facebook.com/a.s.fridman

Контакты: aleksandr@asfridman.com
+7 (964) 768 66 95 (Россия)
+371 29 621 470 (Латвия)

Программа Александра Фридмана «Хаос-менеджмент: от ежедневных подвигов к эффективному бездействию»

Корпоративная программа внедрения регулярного менеджмента и повышения точности управления за счет технологии execution

Результат: повышение точности управления компанией за счет развития управленческой квалификации руководителей.

Обучение и консультирование провожу только я, Александр Фридман :)

Семинар «“Точно” вместо “срочно”: технология управленческого мышления»

Методы эффективной самоорганизации и профилактики стрессовых ситуаций для обеспечения качества выработки решений и получения удовольствия от работы

Почему мы спешим? Руководитель находится в постоянном страхе что-то не успеть и что-нибудь упустить. Работа и жизнь постоянно подбрасывают нам новые трудности. С каждым днем их количество множится. Будет ли легче? Нет. Бизнес — это дорога в один конец. И с каждым днем будет становиться только труднее. К чему вас приведет постоянный стресс, вызванный спешкой? И какова будет производительность ваших подчиненных? Нужно избавляться от диктата срочности, научившись фокусироваться на точных решениях.

Почему мы не можем выбраться из хаоса? Избыток информации воспринимается как смертельная опасность. «Автоматика» мозга привыкла спасать нас за счет ускорения. Отсюда и спешка. Подстегиваемые стрессом, руководители ведут себя импульсивно, оправдывая это необходимостью «быстро решить вопрос». Возникает эффект трясины: чем энергичнее бьешься, тем больше засасывает, срочные и потому неправильные решения только умножают негативные последствия. Количество проблем растет изо дня в день и часть из них — ваша.

Как появляется синдром Сизифа? Руководитель ничего не успевает, видит спасение только в максимальном увеличении рабочего времени и становится трудоголиком. Он успокаивает себя: это бизнес, иначе нельзя, главное — много и старательно пахать. Возникает эффект «Работа Ради Работы» с бессмысленной надеждой на конвертацию оной в нужные результаты. Увы, сегодня одной лишь старательности мало. В обанкротившихся компаниях тоже много и энергично работали. Конечно, если что, с вас взятки гладки: вы пахали как конь. Будет ли от

этого легче? Кому и где вы будете предъявлять справки о затраченном времени?

Семинар «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента»

Технология управленческого планирования, комплексного управления временем и другими ресурсами, выполнением поручений, делами, информацией и контактами

Где взять время? Большинство руководителей убеждены: у них слишком много работы и слишком мало времени. Его катастрофически не хватает, а то бы, конечно... На это же жалуются ваши подчиненные. Основная причина невыполнения порученной вами работы — не успели, не было времени, все сразу навалилось. Причины вроде бы объективные? Компания в цейтноте? Должно ли быть именно так? И возможно ли это изменить в реальном мире?

Успеваем ли мы делать то, что действительно нужно? Раз за разом мы обнаруживаем, что на самое-то важное времени и не хватило. Приходится делать не то, что важно, а то, что навязывают обстоятельства. Остается вечер, но обычно мы так устаем, что с трудом способны кое-как расписать информацию. И напрасно надеемся, что завтра все будет по-другому.

Сколько времени мы расходует на управление? Обычно мы перегружаем себя работой, так как вынуждены сами делать то, что не можем обеспечить, управляя работой подчиненных. Возникает петля отрицательной обратной связи: больше работы — меньше управления — еще больше работы. И наша мечта об инициативных подчиненных остается несбыточной.

Семинар «Внедрение хаос-менеджмента: как переписать хаотичную корпоративную культуру»

Технология мягкого изменения своих управленческих привычек и методов работы подчиненных

Почему хаотичная корпоративная культура столь устойчива?

Любая корпоративная культура формируется и поддерживается практикой взаимодействия руководителей и подчиненных. А это значит, что новая культура может воцариться только в том случае, если все — именно все — изменят свои привычки. И начинать, конечно, следует руководителям.

В чем причины сопротивления внедрению хаос-менеджмента?

Когда мы изменим свои подходы к планированию и самоорганизации, то увидим, что это условие необходимое, но не достаточное. Сотрудники будут всячески противодействовать порядку. Если мы не будем твердо знать причины такого противодействия и способы их нейтрализации, то хаос нам не победить, и в очередной раз придется признать победу «темных сил».

Почему мы не всегда достигаем того, что задумали? Новые знания сами не конвертируются в новые действия. Если бы хватало понимания того, что нужно изменить и сделать, то каждое из наших «новогодних решений» было бы выполнено. Но мы не в силах вылезти из колеи привычек, и потому говорим себе, что, видимо, порядок не для нас, мы для этого не созданы, в нашем бизнесе или стране это работать не может и тому подобное.

Дополнительные возможности

- Программа семинара разрабатывается с учетом возможностей компании, особенностей бизнеса и целесообразности совмещения методик.
- Целесообразность проведения определенного набора семинаров определяется в том числе уровнем слушателей в управленческой иерархии компании.
- Обучение может быть дополнено сессиями, полезными для совместной выработки решений и правил для новой, более продуктивной корпоративной культуры.
- Внедрение изученных технологий может сопровождаться индивидуальными и групповыми коуч-сессиями, которые позволят лучше использовать новые инструменты и нейтрализовать возможные сложности корпоративного взаимодействия.
- Семинары программы «Управление повседневным хаосом» могут быть дополнены другими семинарами из моей программы «Номо boss: человек управляющий», например, «Делегирование: результат руками сотрудников» и «Контроль и координирование: как обеспечить выполнение делегированной работы». Готов обсуждать корпоративные программы обучения, позволяющие обеспечить развитие управленческой квалификации в рамках единых корпоративных стандартов.

Буду рад оказать Вам полезным.

Александр Фридман
aleksandr@asfridman.com
+7 (964) 768 66 95 (Россия)
+371 29 621 470 (Латвия)

Программа Александра Фридмана «Номо boss: человек управляющий» для развития управленческой квалификации руководителей (6 курсов, 19 семинаров)

Курс №1: Execution: регулярный менеджмент для рациональных руководителей. От «сакральности» к системе: технологии внедрения профессиональной эксплуатации подчиненных (3 семинара по 8 академических часов).

1. Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. Технологии регулярного менеджмента: основа, ключевые принципы, векторы и последовательность внедрения.
2. Власть и субординация: основа для профессиональной эксплуатации. Технологии укрепления, точной настройки и применения в управлении подчиненными.
3. Управление выбором подчиненных: синхронизация ключевых парадигм. Технологии формирования единой точки зрения по концептуальным вопросам.

Почему точность управления теряется с ростом бизнеса? «Первое лицо» не может — да и не должно — быть везде. Кого можно по праву считать профессионалом? Только того, кто твердо знает, какой набор «инструментов» обеспечивает постановку и выполнение задач, и умеет их осознанно применять для получения нужных результатов. Получаем: систему, которая дает точное достижение запланированных целей, снижает персонализированность, обеспечивает управляемый рост бизнеса за счет повышения управленческой квалификации.

Курс №2: Хаос-менеджмент: от ежедневных подвигов к эффективно-му бездействию (3 семинара по 8 академических часов).

1. «Точно» вместо «срочно»: технология управленческого мышления. Методы эффективной самоорганизации и профилактики стрессовых ситуаций для обеспечения качества выработки решений и получения удовольствия от работы.
2. Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента. Технология управленческого планирования, комплексного управления временем и другими ресурсами, выполнением поручений, делами, информацией, контактами (встречи, звонки, почта).
3. Внедрение хаос-менеджмента: как перепрошить хаотичную корпоративную культуру. Технология «мягкого» изменения своих управленческих привычек и методов работы подчиненных.

Как выбраться из трясины хаоса? Мы не работаем, а сражаемся. Руководитель похож на мясорубку и упорно пытается перемолоть все, что падает снаружи, раздражается от того, что чего-то не успевает и постоянно боится что-нибудь забыть. Кажется, что слишком много работы и слишком мало времени. «Заедает текучка», «не доходят руки» сделать действительно важные дела и обдумать перспективные проекты. Получаем: персональную и корпоративную технологию, которая обеспечит безстрессовое и эффективное управление целями, временем, приоритетами, информацией, контактами и работой подчиненных.

Курс №3: Управление поступками подчиненных. Как получить нужные результаты вместо убедительных объяснений (3 семинара по 8 академических часов).

1. Делегирование: результат руками сотрудников. Технология передачи заданий для качественного выполнения.
2. Контроль и координирование: как обеспечить выполнение делегированной работы. Технологии эффективного сопровождения действий подчиненных.
3. Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы. Технология разработки и внедрения работающих правил.

Что такое «результат «по-русски»? Прекрасная идея, бешеная работа, отсутствие результата и убедительные объяснения. Естественно, руководители недовольны и предъявляют претензии подчиненным. Те не готовы принять на себя вину, ибо не числят за собой греха безделья. Они же работали, и, с их точки зрения, работали старательно. Результата нет? Значит, он и невозможен. Какие претензии? Получаем: три компетенции для управления «бытием», во многом определяющим результаты и правильную конфигурацию «сознания» подчиненных.

Курс №4: Оперативное лидерство: управляй или подчиняйся. Технологии влияния на мышление подчиненных (4 семинара, 40 академических часов).

1. Управление эмоциями: технология лидера. Как влиять на других и сохранять себя.
2. Между ангелом и чертом: как отрегулировать отношения с подчиненными. Технологии формирования правильной дистанции для эффективного управления.
3. Босс-камертон: как завоевать сердца и настроить поведение подчиненных. Технологии формирования желания следовать за лидером и добровольно соблюдать его правила.

4. Искусство кнута и пряника. Технологии моральных поощрений и наказаний подчиненных.

Что такое «лидерство»? У термина множество трактовок и при его использовании каждый подразумевает что-то свое. Я предлагаю понимать «лидерство» как умение оказывать влияние на мышление и, через него, на действия подчиненных без прямого применения служебных полномочий. «Оперативное» — чтобы не смешивать компетенцию для управления текущей работой с более глобальными задачами: осмысление перспективы, выдвижение мотивирующих целей, формирование корпоративной культуры и т.п. Получаем: технологии управления мышлением подчиненных и структурирования опыта.

Курс №5: Убеждение несговорчивых. Развитие умения говорить, слушать, понимать и убеждать (3 семинара, 48 академических часов; курс проводится только в формате корпоративного семинара или тренинга).

1. Искусство конструктивного диалога. Технология формирования рационального взаимопонимания.
2. Сила активного спокойствия. Технология сохранения эмоциональной эластичности.
3. Укрощение жесткого оппонента. Технологии разрешения спорных ситуаций с конфликтными и некорректными партнерами.

Умеем ли мы убеждать? Что толку быть правым, если другие с этим не согласны! В своей правоте мы постоянно убеждаем коллег, партнеров, подчиненных, руководителей и клиентов. А у них есть свое мнение, и зачастую оно отличается от нашего. Поэтому и в переговорах, увы, мы получаем не то, что заслуживаем, а то, что умеем получить.

Курс №6: Укрощение монстра перемен. Технологии диагностики корпоративных проблем, разработки и внедрения стратегических и антикризисных преобразований (3 семинара, 24 академических часа).

1. Антикризисная логика: как распознать и обойти ловушки развития бизнеса. Технологии управления оптимальным развитием бизнеса.
2. От идей к реальности: как разработать проект корпоративных преобразований. Как настраивать систему корпоративного управления.
3. От бумаги через овраги: внедрение корпоративных преобразований.

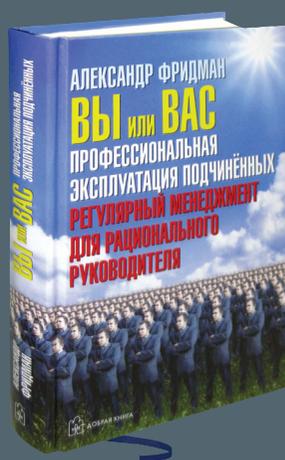
Курс составлен на основе уникального 23-летнего опыта автора в реализации проектов стратегических и антикризисных преобразований.

Александр Фридман ● aleksandr@asfridman.com
+7 (964) 768 66 95 (Россия) ● +371 29 621 470 (Латвия)



«Вы или хаос» — уникальное практическое руководство по построению целостной и тотальной системы управленческого планирования «с нуля» в рамках всей организации сверху донизу. Александр Фридман, лучший российский эксперт по регулярному менеджменту и автор бестселлера «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных», выходит за рамки традиционного тайм-менеджмента и рассказывает о том, как встроить планирование в систему корпоративного управления, избавиться от хаоса и авралов и достигать поставленных целей.

Книга поможет вам отладить механизмы управления организацией, провести перенастройку бизнес-процессов и перевести корпоративный механизм в режим максимальной производительности. Как и в своей первой книге, «Вы или вас», Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.



Эту книгу хорошо дополняет другая книга Александра Фридмана, «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя».

Подробную информацию о книге можно получить на сайте издательства или по QR-коду справа. →



менеджмент

ISBN 978-5-98124-678-4



16+

Внимание,
возрастные
ограничения!

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™