

# Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| <b>Предисловие</b> .....  | 7   |
| <b>ЧАСТЬ I. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ В XXI ВЕКЕ</b>                              |     |
| <b>Глава 1.</b> Почему время по-прежнему сбивает с толку лучших из нас..... | 19  |
| <b>Глава 2.</b> Ловушки времени, которым нас обучили.....                   | 29  |
| <b>Глава 3.</b> Как объединить цели, задачи и приоритеты.....               | 47  |
| <b>Глава 4.</b> Как расставлять приоритеты и придерживаться их.....         | 65  |
| <b>Глава 5.</b> Как поставить учет времени себе на службу.....              | 79  |
| <b>ЧАСТЬ II. НОВЫЕ ЛОВУШКИ ВРЕМЕНИ И СПОСОБЫ ИХ ИЗБЕЖАТЬ</b>                |     |
| <b>Глава 6.</b> Кризисное управление.....                                   | 95  |
| <b>Глава 7.</b> Неверное планирование.....                                  | 107 |
| <b>Глава 8.</b> Неумение отказывать.....                                    | 122 |
| <b>Глава 9.</b> Плохой обмен информацией .....                              | 136 |
| <b>Глава 10.</b> Плохо проведенные собрания .....                           | 154 |
| <b>Глава 11.</b> Мир стал виртуальным.....                                  | 169 |
| <b>Глава 12.</b> Страсти по электронной почте .....                         | 181 |
| <b>Глава 13.</b> Неприрученный телефон.....                                 | 196 |
| <b>Глава 14.</b> Избыток информации и бумажная волокита .....               | 209 |
| <b>Глава 15.</b> Неверное приписывание ответственности и полномочий .....   | 227 |
| <b>Глава 16.</b> Неумелое делегирование и плохое обучение .....             | 241 |
| <b>Глава 17.</b> Проволочки и неумение завершать дела.....                  | 260 |
| <b>Глава 18.</b> Дружеское общение и незапланированные посетители.....      | 279 |
| <b>Глава 19.</b> Чрезмерное старание .....                                  | 294 |

## ЛОВУШКА ВРЕМЕНИ

### **ЧАСТЬ III. ПРОЩАЛЬНЫЙ СОВЕТ**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 20.</b> Как жизнь учит нас тайм-менеджменту..... | 307 |
| <b>Глава 21.</b> Что же дальше? .....                     | 315 |

### **ЧАСТЬ IV. БЫСТРЫЕ РЕШЕНИЯ**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>Благодарность</b> ..... | 347 |
| <b>Об авторах</b> .....    | 348 |

## ГЛАВА 3

# Как объединить цели, задачи и приоритеты

Цели... Задачи... Приоритеты. В неофициальных беседах бизнесмены часто заменяют один из этих терминов другим. Эта ошибка влечет за собой серьезные последствия. Несмотря на существующую между перечисленными понятиями связь, они вытекают друг из друга в строго иерархической последовательности: сначала цели, затем задачи, а после приоритеты. Пытаясь расставить приоритеты в отношении ежедневных дел и не имея четкого представления о целях и задачах, вы потратите много времени и сил, но в результате потерпите неудачу — ведь цель так и не стала ясной ни вам, ни кому-либо еще. Признайтесь — так происходит все время.

Перед тем как продолжать движение, вам нужно освободиться из ловушки мышления, мешающей многим менеджерам расставлять приоритеты. Возможно, это будет нелегко, потому что большинство сотрудников на самом деле предпочитают работать над «приоритетами». Они видятся им реальными заданиями, порученными «живыми» составителями запросов и побуждающими к немедленным действиям. Работа над «живыми» приоритетами может выглядеть яркой, очевидной и, вероятно, даже героической.

С другой стороны, некоторые сотрудники склонны сопротивляться определению целей и задач или даже размышлению о них. Цели кажутся отдаленными, туманными и невнятными. Те, кто обращается с запросами, редко упоминают их в первую очередь. Если ваша компания более серьезно относится к своей миссии, то считайте миссию всеохватывающим принципом, стоящим над любой заявленной целью.

Сама идея целеполагания может вызвать у нас смутную неловкость, ассоциирующуюся с новогодними обещаниями. Нас убеждают в их обязательности, но мы помним множество январских клятв, растаявших слишком быстро из-за отсутствия твердой решимости.

Мы признаем, что наши цели, особенно в бизнесе, могут рушиться, если они неконкретны, слишком грандиозны или, наоборот, недальновидны. Вот примеры таких целей.

- «Стремиться к успеху на работе» или «Обеспечить образование моим детям» — звучит похвально, но недостаточно конкретно, чтобы вести к целенаправленным действиям.
- Некоторые сотрудники хвалятся своей смелой целью, а затем бросают ее, боясь критики в случае неудачи.
- Другие начинают делать первые шаги в направлении амбициозной цели, не имея информации об ее составляющих, то есть о задачах, и обнаруживают, что не могут двигаться дальше. У пути есть начало и конец, но нет самого процесса его прохождения. Это похоже на попытку собрать подаренный на Рождество велосипед без инструкции: вы знаете, как он должен выглядеть и функционировать, и приступаете к его сборке. В результате получается нечто шаткое, а оставшиеся болты и гайки, которые никуда не подошли, оказывается, были важными деталями.

Похожие эмоции вы можете испытывать, когда получаете от начальника или клиента такое неопределенное распоряжение: «Просто приступай к делу... Я потом объясню». Все ваши размышления о сегодняшних приоритетах мгновенно испаряются.

## Ступенчатый переход от целей к задачам и приоритетам

Вот как этот процесс осуществляется в бизнесе.

### Фаза I. Цели

Собственники или инвесторы и руководители высшего звена инициируют исследования, вкладывают денежные средства и усилия, чтобы войти на новый рынок, запустить новый продукт или предоставить новую

услугу. Они разрабатывают стратегические планы, сосредоточенные на конечном пункте (цели), и ссылаются на преимущества и прибыль, которые сулит эта деятельность. Они создают концепции и параметры, добавляют финансовую и политическую поддержку и излагают менеджерам цели таким образом, чтобы пробудить в них желание приступить к этой работе.

## Фаза 2. Задачи

Затем главы отделов и подразделений разрабатывают планы, подробно определяя все их элементы — замысел, проектирование, финансирование, производство, маркетинг, продажи, услуги и управление. Они создают связанные с этим программы и процессы, планируют согласованные результаты и создают команды для запуска проекта. При этом они экономно расходуют средства и точно определяют ожидаемые результаты и сроки.

## Фаза 3. Приоритеты

На этом этапе в каждом отделе компании исполнители узнают о целях и задачах, определенных вышестоящими руководителями. Они принимают от них задания, организуют временные группы, занимающиеся их практической реализацией, и составляют планы и расписания, чтобы вписать новые дела в существующую рабочую нагрузку. Расстановка приоритетов могла бы быть пустяком, если бы новые задания вписывались в относительно небольшую нагрузку. Увы, так бывает редко.

На самом деле расстановка приоритетов не связана с составлением расписания. Пока не связана. Речь идет не о том, когда выполнять новые задания, а о том, можно ли им позволить конкурировать с постоянными обязательствами. Расстановка приоритетов направлена на то, чтобы цели стали осуществимыми. Это касается и старых, и новых целей.

Часто принято рисковать расстановкой приоритетов без знания общей цели, хотя это и безрассудно. Начальник или клиент ожидает от нас именно этого, когда считает, что сказать «Просто выполняйте! Я потом объясню всю подоплеку» — нормально.

Цели и задачи — это не «подоплека». Это линия горизонта и подробная карта для путешествия, в которое вы собираетесь отправиться.

## Цели. Взгляните на горизонты того, кто дает задание

У вас мало времени, вот почему вы читаете эту книгу. Вы хотите избежать потерь и неудовлетворенности и просите начальников и клиентов позволить вам обозреть их горизонты, прежде чем возьметесь за расстановку приоритетов для группы заданий.

Один из способов согласовать цели и задачи — разработка «шаблона рабочих задач». До того, как ваша команда примет работу, в нем указываются определенные данные о целях и задачах лица, дающего задание. Подумайте, каким будет этот инструмент. Сделайте его нетрудным для заполнения, но убедитесь, что он позволит получить нужную вам информацию, прежде чем вы возьмете на себя обязательства, связанные с увеличением вашей рабочей нагрузки.

**Название проекта:** \_\_\_\_\_ **Номер:** \_\_\_\_\_

**Общая цель, если она — часть главного проекта:** \_\_\_\_\_

**Ваша задача/намерение:** пожалуйста, укажите задачи, которые вам нужно выполнить. (Примеры: уплотнить стыковку краев, снизить отгрузочную массу, предотвратить появление складок на ткани и т. д.)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Пожалуйста, укажите параметры:**

Требуемое количество \_\_\_\_\_

Качество \_\_\_\_\_ (Примерная оценка? Черновой вариант?  
Полностью готовый?)

Бюджет \_\_\_\_\_

Оценка затрачиваемого времени \_\_\_\_\_ часов?

(Примечание: Мы не можем принять сроки без согласованной оценки затрачиваемого времени)

Сроки: дата \_\_\_\_\_ время \_\_\_\_\_

Подробности в этом примере являются лишь предложением. Подумайте, что бы вы включили в вашу собственную форму. Пусть она будет краткой и простой для заполнения. Проверьте ее на симпатизирующих вам сотрудниках, дающих задания, затем на их более трудных коллегах.

### Ожидаете сопротивления? Преодолейте его

Вероятно, некоторые из тех, кто обращается к вам с запросами, обвинят вас в высокомерии лишь потому, что вы задаете такие вопросы. Если вы это предчувствуете, то попробуйте пойти обходным путем. Приняв их обычные нечеткие запросы, постарайтесь самостоятельно заполнить свою форму. Покажите им «пробелы», требующие ответов. От них должен исходить не посыл, а ответы!

### Как одна команда прояснила требования

Несколько лет назад одной команде NASA, которая занимается расчетом траекторий до отдаленных планет, понадобилась яркая модель, напоминающая тем, кто направляет им заказы, о том, что исследование разных частей Солнечной системы связано с очень разными расходами времени и денег.

«Разве это не очевидно? — спросите вы. — Разве они там не все гени?»

На самом деле не все. Команда расчета траекторий получала много запросов от старших сотрудников, умелых и одаренных в своих специальностях, но не в астрономии. Их объединяла одна-единственная черта, свойственная всем людям, — склонность попадать в большую ловушку чрезмерных ожиданий.

Сотрудник отправлял запрос на расчет траектории до пункта, расположенного достаточно близко от Земли. Команда получала данные, тратя на это немного времени и средств. Заказчик, восхищенный хорошим обслуживанием, теперь ожидал таких же быстрых и дешевых услуг в отношении «траекторий до любых точек». Конечно, объяснение, как сильно один запрос отличается от другого, постоянно приносило команде неприятности. Вскоре они почувствовали всю остроту высказывания «Добродетель — сама себе награда».

## Наглядно представить реальность

Итак, команде расчета траекторий нужно было создать простое руководство по запросу траекторий. Они выдали несколько версий, большинство из которых были слишком подробными, чтобы удерживать внимание направляющих запрос. Требовалось сократить процесс. Команде удалось сгенерировать простую модель, содержащую три четкие группы пунктов назначения в Солнечной системе. Они показали три совершенно разные группы требований в отношении сотрудников и компьютеров, необходимых для осуществления трех видов вычислений. Между собой команда в шутку называла эти три уровня так: «классическое ванильное», «фруктовое» и «пломбир с горячим шоколадом, взбитыми сливками и орешками». Окончательный график, показанный на отдельном экране, иллюстрировал стоимость работы в этих трех зонах.

Здесь мы укажем упрощенную версию.

**Зона А:** 1 долл./секунда подсчета траекторий.

Требуемое время: X часов.

**Зона Б:** 10 долл./секунда подсчета.

Требуемое время: прибавьте 50 процентов.

**Зона В:** 100 долл./секунда подсчета.

Требуемое время: неопределенно (прибавьте минимум 200 процентов).

Сотрудники, обращавшиеся с запросами, сочли этот график очень полезным. Как всем сведущим людям, им было комфортнее, когда при работе с побочными специальностями они «понимали, о чем идет речь». Команда расчета траекторий могла спокойно вести переговоры, имея перед глазами такой график.

## Ваши собственные заявки? Разработайте инструмент

Приходится ли вам иметь дело с внешними или внутренними клиентами, которым могло бы быть полезно беглое ознакомление с ограничивающими вас параметрами? Возьмите блокнот и обдумайте это. Затем упростите. (Клиентам не обязательно знать все подробности — только то, что они на самом деле просят в условиях изменяющихся обстоятельств.) Этот инструмент сэкономит время обеих сторон в процессе любых предстоящих переговоров.

## Результаты в задачах, соответствующих цели

Знаменитые топ-менеджеры и сильные руководители среднего звена зарабатывают себе превосходную репутацию тем, что могут сформулировать амбициозное, побуждающее к действию видение (высшую цель), у которого есть большой шанс получить поддержку — моральную, финансовую и политическую.

Затем они делают так, чтобы задачи были реальными, измеримыми и могли быть обозримы в ближайшем будущем. Таким образом они развиваются понимание и заинтересованность у команд, которым предстоит основываться на этих задачах свои приоритеты.

Какой бы ни была ваша руководящая роль, вы с ней справитесь еще лучше, если обозначите цели (создаете их именно вы), затем проясните задачи (то есть практические пути к достижению этих целей) и далее поможете своим подчиненным расставить приоритеты, прямо отвечающие этим задачам.

### Начните с простого — с вашего дома

Все еще не заинтересовались целеполаганием? Тогда начните с простого. Ведь ранее вам уже удавалось успешно использовать навык определения цели, и вы делали это по-своему. Только подумайте — вы уже задействовали эффективный процесс целеполагания для осуществления любой задачи, которой когда-либо гордились, дома или на работе. Когда мы просим слушателей семинара ненадолго задуматься об их «доморощенном» успехе в достижении целей, то видим, как многие лица постепенно озаряются гордостью и радостью. Присоединяйтесь к ним.

- Вы самостоятельно покрасили фасад своего дома, чтобы сэкономить тысячи долларов?
- Вы починили домашний компьютер, и вам помогали только интернет-приятели?
- Вы организовали успешное мероприятие для благотворительного общества?
- Вы тренировали команду малой лиги и привели ее к победе?
- Ваши занятия садоводством позволили накормить семью и половину района?

Вспомните о недавнем домашнем достижении, которым вы можете гордиться. Какие навыки целеполагания вы использовали?

- Ваши цели были конкретными и реалистичными.
- Вы задали достаточный отрезок времени, чтобы не терять мотивации.
- Вы определили задачи и этапы для отслеживания своего прогресса.
- Вы установили приоритеты и выполнили работы во время и в рамках бюджета.
- Вы упорно продолжали, пока не достигли цели.

### Цели, действия и результаты

Вот некоторые из простых «доморощенных» целей, недавно подтвержденных слушателями семинара.

**Цель:** за месяц до встречи одноклассников сбросить два килограмма.

**Действия:** покупал продукты только с низкой жирностью; месяц не питался вне дома. Снова начал тренировки; с парковки возвращался домой пешком.

**Результат:** сбросил три килограмма. На мероприятии выглядел и чувствовал себя замечательно.

**Цель:** в апреле/мае перед отпуском посетить десять уроков тенниса.

**Действия:** искала местных тренеров по теннису и положительные отзывы о них. В феврале начала экономить, чтобы оплатить уроки. Наняла тренера в конце марта.

Предупредила своих уже подросших детей о том, что по субботам они готовят обед сами.

**Результат:** уже прошла четвертый урок. Отказалась от нескольких плохих привычек, выиграла два матча.

**Неожиданный результат:** мой ребенок составил свой «предканикулярный» план. Мы хвалим друг друга за ежедневные успехи.

### Четкая последовательность: от целей к задачам и приоритетам

Некоторые сотрудники, кажется, рождены с пониманием этого. Другие предпринимают сознательные действия, чтобы узнать и использовать это. Вот пример, который Алек Маккензи считал вдохновляющим:

во время путешествия с семьей он встретил официантку — энергичную девушку, которая рассказала, что приехала в США из Германии, задумав достичь определенной цели в карьере.

---

### Живые голоса

— В течение пяти лет я хочу стать владелицей своего собственного предприятия. Я решила, что степень МБА поможет мне в этом, — сказала эта девушка.

— Вы сейчас учитесь в магистратуре? — спросил Алек.

— Нет, я посещаю уроки математики и предпринимательства в местном колледже.

Это нужно, прежде чем я смогу попасть в интересующую меня магистратуру. Остался всего один семестр. А пока я зарабатываю деньги на последний семестр.

---

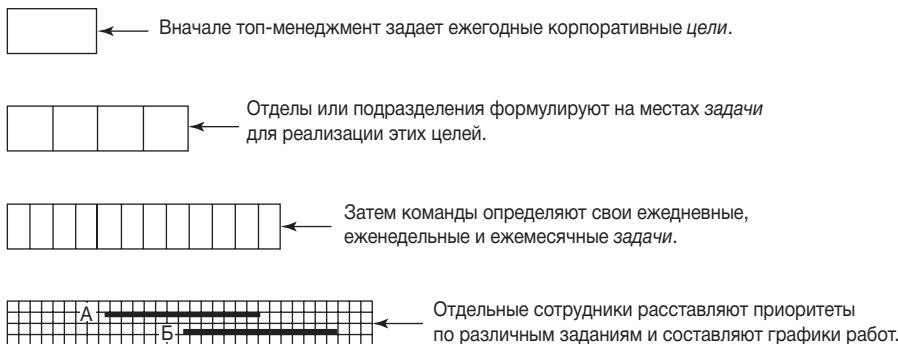
Девушка интуитивно поняла этот ступенчатый процесс: цели, задачи, приоритеты.

- Она поставила перед собой всеохватывающую цель: за пять лет стать владелицей собственного бизнеса.
- Определила свои задачи: степень МБА после магистратуры.
- Затем расставила приоритеты: пройти обучение на подготовительных курсах и заработать в ресторане достаточно денег для оплаты последнего семестра в колледже.

Если вы, как эта девушка, обретете навыки достижения личных целей, то сможете применить их к любой трудной рабочей задаче. Ставки могут быть выше, а игроков больше, но вы уже интуитивно узнали, как переходить от целей к задачам и далее к приоритетам.

### На работе цели и задачи часто исходят сверху

Цели, продиктованные стратегическими планами вашей организации, в основном определяются на вышестоящих уровнях. Они доводятся до вашего сведения через руководителей отделов или подразделений. Большинство компаний, безусловно, придерживаются некоторой разновидности «управления по целям», наглядно поясняемого так:



### Крупномасштабный пример с промышленным производством

Скажем, большая сталелитейная компания приступает к строительству новой доменной печи и производственных помещений для сталеварения. На завершение этого огромного проекта будет потрачено несколько лет и множество ресурсов.

Изложение целей может содержать общие стратегические подробности: необходимый участок земли; влияние на окружающую среду; доступ к морским, железнодорожным и автомобильным перевозкам; производственные возможности; количество и типы обрабатываемых руд; типы производимой стали. Короче говоря, множество решений, из которых складываются стратегические цели этого проекта.

Затем в каждой отдельной категории ранних этапов развития будут определены подробные задачи: распределение акций, заимствование средств, составление бюджета, заключение договоров, проектирование, конструирование, закупка, архитектура, производство, тестирование, а позднее — подбор сотрудников, наем, укомплектование персоналом и повседневные планы работы. Как бы тщательно ни прогнозировала компания такое масштабное, долгосрочное предприятие, эти задачи будут пересмотрены и исправлены, поскольку в течение многолетней жизни нового проекта промышленные и финансовые условия меняются.

В конце концов, когда строительство завода подходит к завершению, каждый ответственный менеджер составляет список приоритетов для отделов и распределяет задачи для команд, которые будут их решать. Достижения отделов отслеживаются с помощью отчетов и аудита хозяйственной деятельности — ежедневно, еженедельно, ежемесячно, — по мере того как завод достигает своей производственной мощности.

В течение года команды и отдельные сотрудники получают периодические обзоры эффективности работы, которые выявляют их достижения и расширяют карьерные перспективы.

Приходится ли вам управлять огромным предприятием, подобным описанному выше, возглавляете ли вы небольшую компанию или вы специалист в компании среднего размера — при принятии заданий вам нужно чувствовать себя уверенно и добиваться ясности задач.

## От корпоративных целей и задач к вашим личным

Изо дня в день вам надлежит думать о собственных задачах как об особых, неотложных делах или группах дел, которые происходят от долгосрочных, более широких корпоративных целей и задач отделов. Вы должны быть в состоянии по первому требованию составить подробный список ваших главных задач текущего года.

### Пример. Делия Кронин, финансовый директор

**Цель:** в 2010 году компания Делии хочет расширить свою деятельность в Азии и прийти в две новые страны — Сингапур и Таиланд. Условия в них существенно отличаются, поэтому уже есть два набора целей и завершены переговоры о слиянии с местными партнерами.

**Задачи.** Разработаны для каждой сферы коммерческой деятельности в обеих странах: финансирование, производство, маркетинг, продажи, обслуживание клиентов — весь спектр. Основываясь на списке задач для финансовой группы, Делия Кронин теперь составляет свой список задач на год, выбирая восемь важнейших рисков/возможностей, с которыми она должна справиться при помощи других сотрудников.

- Она перечисляет сферы задач в произвольном порядке, а затем нумерует их по важности «для выживания».

**Задачи финансового директора, с января по январь, год: \_\_\_\_\_**

| Главные риски/Возможности | Важность «для выживания» |
|---------------------------|--------------------------|
| Валютный риск             | 1                        |
| Прогнозы                  | 4                        |
| Поглощения                | 2                        |
| Аудиты                    | 8                        |
| Бюджеты                   | 6                        |

| Главные риски/Возможности | Важность «для выживания» |
|---------------------------|--------------------------|
| Создание команды          | 3                        |
| Налоги                    | 7                        |
| Движение наличных средств | 5                        |

- По мнению Делии, задачи 1–4 представляют наибольший риск и ценность. Эти важнейшие пункты помещены в приоритетные интервалы времени, потому что им свойственно оказывать большое влияние, иметь широкий охват, быть нестабильными и частично подконтрольными другим людям (включая правительство). В течение года они потребуют наиболее пристального внимания со стороны Делии и принятия решений, оказывающих большое влияние. Она будет ответственна за все восемь сфер, но в большей степени сосредоточится на пункте 1, затем на пунктах 2, 3, 4.
- Она приписала меньшую важность тем пунктам, которые, несмотря на свою значимость, более стабильны, в их рамках многие текущие виды деятельности автоматизированы и больше поддаются контролю с помощью алгоритмов, уже существующих в финансовом и бухгалтерском учете.
- Кроме того, она доверила повседневные деловые операции по пунктам 5–8 тем менеджерам и специалистам, которые имеют весомые достижения в области управления наличными средствами, аудита, бюджетов и налоговой дисциплины.

### Составьте годовую таблицу задач

При взгляде на список Делии Кронин понятно, что она работает финансовым директором в международной компании. Заголовки ее задач сразу же указывают на это.

А теперь рассмотрите свою работу на год, начиная с этого месяца. Вспомните задачи, которые вам, вероятно, предстоит выполнять/контролировать в течение следующих 12 месяцев, и заполните таблицу, приведенную ниже.

### Мои задачи на следующие 12 месяцев

| Группы заданий или риски | Степень важности «для выживания» |
|--------------------------|----------------------------------|
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |

| Группы заданий или риски | Степень важности «для выживания» |
|--------------------------|----------------------------------|
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |
|                          |                                  |

Перечислите важнейшие обязательства и риски в произвольном порядке. Точно так же, как вы смогли сказать, что Делия — финансовый директор, любой читатель должен суметь назвать вашу должность, ознакомившись с вашим списком задач. А теперь пронумеруйте их по степени важности «для выживания». Это означает, что пунктами, расположенными внизу списка, можно пожертвовать для обеспечения безопасности самого главного пункта. Не используйте одну цифру дважды. Самый главный пункт должен быть единственным.

Присвойте цифры 1–4 тем задачам, которые обладают наиболее большим влиянием (как на риски, так и на преимущества). Вы будете плотнее ими заниматься, поскольку они менее стабильны, более подвержены воздействию событий, выходящих за пределы вашего контроля, или могут потребовать более частого принятия решений.

Присвойте цифры 5–8 более стабильным задачам. Вам будет проще выполнять их — почти как повседневные дела, их также можно частично делегировать доверенным подчиненным.

### Готовьтесь защищать свои задачи

Вам захочется разместить ваш график восьми главных задач там, где он будет виден всем сотрудникам. При увеличении повседневных требований, которые будут идти вразрез с чем-либо в вашем списке задач, вы станете давать свое согласие с большей осторожностью.

Будьте готовы в любой момент обосновать приоритеты задач, поскольку неизвестно, когда начальник, клиент или действия конкурента

заставят вас пересмотреть этот список и добавить новую рискованную и значимую задачу.

Например, руководствуясь неопровергимыми доводами, старший менеджер меняет задачу отдела. После этого ваш список задач, несомненно, также изменится — вам нужно будет пересмотреть свои варианты и оценить вытекающие из них уступки. Может понадобиться убрать что-либо из вашего списка задач — это более важное дело, чем просто приведение в порядок ежедневных приоритетов. С изменением задач вы не можете просто «работать усерднее» или «бегать быстрее». Вам предстоит отбросить один из восьми важнейших пунктов своего списка (в дополнительном списке покажите, что он переместился на девятую позицию или ниже) и, возможно, отвергнуть целую вереницу приоритетов, связанных с вытесненной задачей.

Вам, несомненно, предстоит провести дополнительные переговоры.

## Ввести новую задачу совместно с командой

После того как в список будет добавлена новая задача, вам необходимо спланировать собственные способы ее решения, а затем поработать с подчиненными вам сотрудниками и дополнительными командами для определения нового обязательства. В этом деле наилучший из известных нам инструментов — составление SMART-таблицы, которая получила свое название от рассматриваемых в ней факторов: подробности (specifics), измеримые величины (measurables), выполнимость, ресурсы (attainables), временная шкала (time line).

SMART-таблицу для планирования использовали столь многие авторы и компании, что нам не удалось найти ее первоисточник. Мы используем свою версию не только для индивидуального планирования, но и для сотрудничества команд разных направлений.

Мы видели, как в десятках компаний и на правительственныех объектах лидеры команд быстро и четко сообщали друг другу свои планы по выполнению намеченной задачи. Затем так же быстро и четко присоединялись их партнеры по этой деятельности со своими совпадающими или противоречащими взглядами.

При использовании стикеров рекомендованным нами образом (без необходимости начинать какие-либо обсуждения) это упражнение займет менее десяти минут. Веселье (и его настоящая ценность) приходит во время последующего обсуждения. Наглядность помогает командам сразу же увидеть и понять:

- *подробности*: что ожидается? к какому времени? почему?
- *измеримые величины*: затраты, время, место, тоннаж и т. д. — какие цифры действительно значимы?
- *выполнимость*: что потребуется для преодоления определенных препятствий?
- *ресурсы*: какие люди или команды будут нужны — свои или привлеченные?
- *временную шкалу*: покажите, когда каждый из ресурсных сотрудников появляется на временной шкале?

### Как начинается упражнение со SMART-таблицей

Представьте, что вы — менеджер проекта, которому было дано задание переместить нескольких ваших сотрудников с одного места на другое. В первой вертикальной колонке SMART-таблицы вы помещаете стикеры, определяя каждый вопрос в вертикальных графах.

**SMART-таблица**

| Перемещение по офису                       |                  |         |    |                       |          |
|--|------------------|---------|----|-----------------------|----------|
|  | Менеджер проекта | Объекты | ИТ | Компания по перевозке | Инженеры |
| Подробности (что?)                         |                  |         |    |                       |          |
| Измеримые величины (сколько?)              |                  |         |    |                       |          |
| Выполнимость (препятствия?)                |                  |         |    |                       |          |
| Ресурсы (кто?)                             |                  |         |    |                       |          |
| Временная шкала (с какого по какое число?) |                  |         |    |                       |          |

### Пример

Используйте по одному стикеру на каждую графу в левой колонке.

**S (подробности).** Набросайте подробности запланированного перемещения. Например: «Переместить 15 специалистов по автоматическому изготовлению чертежей

из головного офиса в корпус 10/22». (Не усердствуйте над подробностями этого пункта. Всё уточните их, поработав над следующими тремя графами.)

**M (измеримые величины).** Записывайте только те цифры, которые имеют значение, например: «Количество квадратных метров на человека снизится с 30 до 25. Некоторые имеющиеся предметы мебели не вмещаются».

**A (выполнимость).** Перечислите факторы, которые могут все затормозить. «Поступят жалобы от некоторых инженеров, которые не видели новую усовершенствованную мебель. Необходимо продать большие чертежные столы, чтобы вписаться в бюджет».

**R (ресурсы).** Перечислите свои ресурсы: объекты, ИТ, компания по перевозке, специалисты по созданию чертежей плюс уборщики и поставщики питания в выходной день переезда.

**T (временная шкала)** 

Используя стрелочки и цвета на графике сроков, вы просто обозначите, какой из ваших ресурсных сотрудников будет действовать в определенное время.

### С самого начала призовите к прямоте

При надписывании каждого стикера вы нацелены на то, чтобы быть максимально искренним с теми, чья помощь вам нужна. Какие факторы для них наиболее значимы, когда они стараются принять на себя обязательство?

Как менеджер проекта, вы начнете обсуждение, представив свою колонку SMART-таблицы, после чего пригласите каждую из сотрудничающих сторон наклеить заполненные ими стикеры в соответствующие колонки, соседствующие друг с другом. Они немедленно включатся в работу — это всегда так бывает.

Ожидайте необычайно честной информации по пунктам М и А. Составление SMART-таблиц действительно помогает сотрудникам измерить в цифрах предстоящую работу, затраты, которые они могли не заметить, и все, что угрожает осуществлению проекта и что необходимо преодолеть. Они сразу же продемонстрируют честный и реалистичный подход.

Составление SMART-таблиц ведет к революционному усовершенствованию: стороны энергично вовлекаются в дело с первой минуты первого дня. Они уже не приветствуют вяло задание, чтобы потом кинуть его в кучу с другими бумагами, неизбежно теряя время и только

потом высказывая свои возражения. Наоборот, они выкладывают все прямо сейчас. Да еще и показывают! Вам захочется это отпраздновать!

Пусть ваша SMART-таблица повисит несколько дней на общей стене (реальной или виртуальной) — тем самым вы дадите сотрудникам возможность продолжать обдумывать и совершенствовать свои решения.

### **Внимание: сначала измерения**

Большинство опытных составителей планов начинают с написания задачи: буква S на SMART-таблице. Затем они (как и их последователи) немедленно обращаются к связанным с этим шагам. Все кажется логичным, но не поощряйте это.

С действиями нужно подождать до тех пор, пока вы не определите важность остальных элементов (M-A-R-T). Не пытайтесь слишком рано составлять список шагов: это приведет к потере времени, если ваши открытия в графах M, A или R (неточные измерения, угроза выполнимости или несоответствующие ресурсы) заставят уменьшить объемы задачи или увеличить время ее выполнения. Некоторые из шагов, которые виделись вам необходимыми, вовсе не понадобятся.

После графы S сосредоточьтесь на графе M, как того требует SMART-таблица. Потрудитесь вычислить наиболее значимые измеримые величины.

### **Не получится управлять тем, что нельзя измерить!**

Согласимся с этим и добавим, что у команды не появится понимания ее обязательств, если ей не показать:

- сколько? (сравните с обычным производством);
- как быстро? (сравните с обычной скоростью);
- как много? (приведите цифры: квадратные метры, тоннаж, массу);
- как часто? (приведите, сколько потребуется контрольных сбражий, промежуточных инспекций, получения новых разрешений...).

Покажите, насколько труднее или легче будет задача по сравнению с обычной. Если как менеджеру проекта вам известно, что то, о чем вы просите, потребует вдвое больше работы и сделать ее надо вдвое быстрее, то необходимо это наглядно показать.

## Результаты при ясных задачах

Команда будет следовать за вами повсюду, если вы станете руководить ею честно. Покажите коллегам вашу карту задач и попросите представить их идеи. Если вы позволите им распоряжаться своими обязательствами, они последуют за вами до завершения этого трудного дела. Общая SMART-таблица действует силу наглядности, помогающую сразу оценить измеримые величины, выполнимость и ресурсы. Используя эту командную таблицу задач, отдельные сотрудники могут расставить свои повседневные приоритеты с меньшим количеством неверных шагов и ошибок.

В следующей главе мы уделим внимание индивидуальному определению приоритетов, то есть способу правильного прохождения следующих шагов.