

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

ВЫ ИЛИ

ХАОС

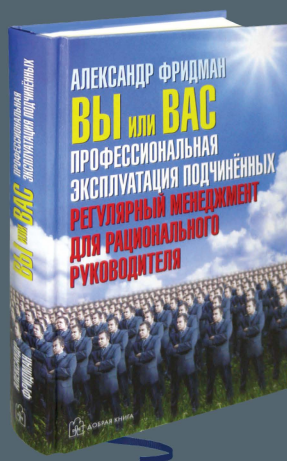
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

«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



10

16+

Внимание, возрастные ограничения

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



9 785981 246784

167847

книгу

на сайте kniga.biz.ua

→ эффективной жизни™

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН
ВЫ или ХАОС

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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»*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

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

ВЫ или ХАОС

профессиональное
планирование
для регулярного
менеджмента

ДОБРАЯ  КНИГА

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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», 2015. — 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 бо́льшая их часть — следствие плохой организации, отсутствия профессионального планирования и культуры взаимодействия внутри компании. После работы руководителю не всегда удастся 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, застёжка «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 обречем, 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 зловерное 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 «нагнать» 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».

Ежесекундно нужно творить чудеса и совершать подвиги. Упорно пытаюсь «перемолотить» 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.

