

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

ВЫ ИЛИ

ХАОС

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



Александр Фридман
Вы или хаос.
Профессиональное
планирование для
регулярного менеджмента

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22108657

*Александр Фридман. Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента: Хорошая книга; Москва; 2015
ISBN 978-5-98124-678-4*

Аннотация

Эта книга – уникальное практическое руководство по построению целостной 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. Регулярный менеджмент для рационального руководителя», выходит за рамки традиционного тайм-менеджмента и рассказывает о том, как построить 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.

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.

Содержание

Вместо предисловия	11
Глава 1	25
Хронический цейтнот: где взять время для работы и жизни?	28
Об уникальности времени (совсем коротко)	31
Насколько оправданы жалобы на нехватку времени?	33
Где взять время на управление?	36
Как работают подчиненные недостаточно организованного руководителя?	39
Сколько стоит время руководителя	42
Базовые причины повседневного хаоса	43
Как стать хозяином своего времени и получить контроль над ситуацией	47
О видах планирования	50
Что важнее: глобальное или локальное?	54
Основные тезисы главы 1	61
Глава 2	62
«В современном бизнесе все происходит быстро, непредсказуемо, а планирование ограничивает возможности гибкой реакции и потому недопустимо»	65
«Планировать бесполезно, жизнь все равно	71

вынудит отказаться от плана»	
«Планирование мешает инициативе и творчеству»	75
«Планирование не престижно и уничтожает “иллюзию всемогущества”»	78
«Планирование занимает время»	80
«Деятельность предпочтительнее размышлений»	82
Ложные стереотипы успешности	85
«Теория отличается от практики»	87
Нежелание самоограничений	90
Ссылка на характер как на объективное препятствие	93
Отсутствие профессиональной технологии	96
Наследие советских времен	100
Адреналиновая зависимость	104
Необходимость инвестировать время для изучения и внедрения технологии планирования	109
Промежуточные итоги	110
Что получит руководитель, инвестируя в управленческое планирование?	111
Обращение к человеку управляющему	114
Основные тезисы главы 2	119
Глава 3	121
Рекомендации по внедрению технологии	129

управленческого планирования	
Основной вывод главы 3	130
Глава 4	131
Характеристики работы	133
Характеристики подчиненных	134
Задача № 1: Формализация результатов	136
Задача № 2: Выбор критериев достижения результатов	137
Задача № 3: Описание способов достижения результатов	141
Задача № 4: Расчет необходимых ресурсов	145
Задача № 5: Выбор оптимальной последовательности выполнения работ	148
Задача № 6: Обеспечение координации участников работ	150
Задача № 7: Оценка и минимизация рисков	154
10 шагов для анализа рисков	156
Задача № 8: Контроль и коррекция выполнения плана	169
Промежуточный итог	173
Рекомендации по внедрению технологии управленческого планирования	176
Основные тезисы главы 4	177
Глава 5	178
Смысл выполнения процедуры	178
Технология выполнения процедуры	185

Не понизит ли использование программы наши интеллектуальные способности?	190
Как организовать правильное выполнение процедуры	193
Выполнение процедуры	199
Результаты выполнения процедуры	209
«Материализация хаоса»	
Рекомендации по внедрению технологии управленческого планирования	210
Основные тезисы главы № 5	211
Глава 6	212
Смысл выполнения процедуры	212
Устраняем возможную терминологическую путаницу	217
Конец ознакомительного фрагмента.	219

Александр Фридман

Вы или хаос.

Профессиональное планирование для регулярного менеджмента

© Александр Фридман, 2015.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2015.

* * *

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 экипен 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

Корневвладелец 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»

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 будет 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 нехват-

ку 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 шагреневая 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 внеземного 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. Начинал 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*.¹ 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 чи-

¹ 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.*

тать не просто, но те, кто хочет получить знания, а не отметку, учебники не читают и не просматривают мимоходом, а *изучают*.

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. Бо-

лее 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».²

² Muda (яп. 無駄) – ключевой термин концепции бережливого производства, означающий разнообразные затраты, потери и отходы в производственном про-

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,³ 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,

цессе, в том числе любые действия, потребляющие ресурсы, но не создающие ценности для конечного потребителя. – *Прим. ред.*

³ Я использую слово «компетенция» как синоним слова «инструмент». Управленческая компетенция – инструмент для решения определенных задач в процессе управления подчиненными. – *Прим. автора.*

стоит попробовать? Прочитать, изучить, использовать.

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

стема GTD Дэвида Аллена⁴ или подход Стивена Кови.⁵ Я не утверждаю, что моя система чем-то лучше. Отличия есть, и существенные, а вот лучше 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 си-

⁴ Аббревиатура от названия книги Дэвида Аллена *Getting Things Done* (в переводе на русский язык: «Как привести дела в порядок»). – *Прим. ред.*

⁵ 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.*

туацию. 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, лежа на диване».

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

Глава 1

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, от-

сутствия 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 «7×24» 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 – позвонил»). 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 истошному кукареканью, суете, хлопанью 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 слы-

шать 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 нечем.

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, объек-

тивных 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 време-

ни», «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 произносят, когда ожидаемая работа – почему-то – не сделана, и в качестве главной причины я рассматри-

ваю не зловердное 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 боксе-

ру-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 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 распахать информацию. И напрасно надеемся, что завтра все будет по-другому.

Руководитель, принимая «вызов хаоса» и надеясь высоко-

читать 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 нерадостная. 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 Сою-

за. 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 вы 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 брошены 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 пытаясь «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 ме-

сте. 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 обви-

няют 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*.⁶ Ресурс времени достаточен, но ограничен, и если мы транжирим его попусту, если тем же под нашим руководством занимаются подчинен-

⁶ Хронофаги (*др. – греч.* поглотители времени, пожиратели времени) – факторы, отвлекающие от выполнения запланированной задачи. – *Прим. ред.*

ные, 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 негде, 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 хватает времени...

Увы и ах: ни разработка решений, ни управление их выполнением 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 компетенций⁷ 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

⁷ Перечень компетенций приводится в приложении 3 (с. 467). – Прим. автора.

управленческий аспект эти технологии либо вовсе не учитывают, либо 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 благодати» 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 «короб-

ку *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 формулирует 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.

Планирование работает
только как часть *execution*



Управленческое планирование

Делегирование

Контроль

Корректировка

Execution

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 «юзает» и вы находитесь в стрессе от того, что боитесь что-то не успеть или упустить. Если вернуться к метафоре леса Стивена Кови, можно ска-

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

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
большой эффект,
чем посредственное
выполнение
блестящей стратегии
”



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 эфе-

мерность 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.

Глава 2

Планировать или не планировать: есть ли альтернатива?

*В нашем поганом мире гарантии отсутствуют.
Профессионалы оперируют вероятностями.
Джордж Смит Паттон, генерал американской армии,
командующий танковым корпусом, во время Второй
мировой войны принимавший активное участие в
операциях в Северной Африке, на Сицилии, во Франции
и в Германии.*

Факт № 1: подавляющее большинство руководителей признают полезность и даже обязательность планирования. Почему же практика сильно расходится с декларациями?

Факт № 2: большинство руководителей, считая себя весьма организованными людьми, на самом деле тешат себя иллюзиями. Мы склонны преувеличивать свое умение планировать, делая совершенно необоснованный вывод: раз я руководитель, то по умолчанию лишен (или почти лишен) обычных человеческих слабостей. Однако руководителю свойственны те же недостатки, что и подчиненным, просто они дороже обходятся компании.

Например, при обсуждении корпоративного обучения первые лица часто предлагают мне научить «их» (подчинен-

ных). На мой вопрос о том, насколько хорошо умеет планировать само первое лицо, нередко отвечают: ну, я уже двадцать лет в бизнесе. Видимо, ответ следует понимать так: раз еще жив, то умею. Вопрос: а должно ли первое лицо уметь планировать? Можно и не уметь, если это умеют подчиненные, а первое лицо в этом твердо уверено, опираясь на точное понимание той технологии, которую подчиненные используют. Но и в таком случае нужно хотя бы понимать ключевые принципы этой технологии, чтобы своими действиями не ломать ее, а использовать. Однако руководитель нередко полагает, что положение или размер состояния выводят его из-под действия фундаментальных законов. И напрасно.

Так почему же возникает такое расхождение между словом и делом? Истинной причиной являются некоторые особенности человеческой природы. Мы настолько зависимы от своих привычек, что зачастую убеждены, что можно жить только так и никак иначе. Человек предпочитает мучиться исключительно привычным способом. Зависимость от привычек выработалась у человека в процессе эволюции, она формировалась и укреплялась в условиях, значительно отличающихся от условий жизни современного руководителя. В древние времена, когда единственным содержанием всей жизни людей была борьба за выживание, у человека выработался особый, крайне важный для выживания инстинкт: не расходовать ни капли энергии сверх необходимого. Поэтому, сталкиваясь с какой-либо задачей, наш мозг в первую оче-

редь ищет самое легкое на этот момент решение. Таковым всегда будет привычный набор действий. Спонтанное действие, основанное на рефлексах, чертах характера и привычках, всегда менее «энергозатратно», чем осознанно и осмысленно организованные действия. *Реактивная* модель поведения для человека предпочтительнее, чем *проактивная*, потому о планировании больше говорят, а предпочитают метаться в повседневном хаосе.

Для «легитимизации» слабой организованности руководители используют некоторое количество стандартных отговорок. С их помощью они легко уклоняются от осознания необходимости изменения своих привычек, при этом не испытывая чувства вины и не подрывая своей репутации *просвещенного менеджера*.

В течение 12 лет внедрения своей технологии управленческого планирования в практику корпоративного управления я изучал и систематизировал эти отговорки, а также реальные, хотя и не всегда осознаваемые руководителями причины предпочтения хаоса планированию. Давайте проанализируем их.

«В современном бизнесе все происходит быстро, непредсказуемо, а планирование ограничивает возможности гибкой реакции и потому недопустимо»

Таковыми словами руководители довольно часто пробуют подвергнуть ревизии целесообразность инвестиций в планирование. При этом снисходительно допускается, что данные технологии, несомненно, полезны *в принципе*, где-то там, под другим солнцем, в иных сегментах или же ситуациях. Тем самым автор высказывания ставит себя «над схваткой» и придает своей структуре особый статус, выводя ее из-под действия фундаментальных законов логики и менеджмента. В качестве аргументов нередко приводят примеры того, насколько часто в данной компании происходят самые неожиданные и невероятные события.

Действительно, жизнь вообще и бизнес в частности полны неожиданностей. При этом существует достаточно обширный набор технологий, позволяющих минимизировать вероятность их возникновения. Приведу лишь несколько примеров из своей практики реконструкции системы корпоративного управления.

Пример: компания *неожиданно* потеряла часть рынка. При этом практика системного анализа рынка, если не количественного, но хотя бы качественного, в компании отсутствовала. Я называю системным такой анализ, который включает следующие действия:

- выбор рыночных факторов, которые целесообразно анализировать: тренды, клиенты, конкуренты и так далее.
- выбор ответственного за процесс;
- выбор методов сбора и обработки информации;
- выбор периодичности выполнения анализа;
- выбор сроков и формы предоставления информации;
- выбор ответственного за подготовку и принятие решений на основе анализа;
- технология коррекции существующих процессов.

Все перечисленные действия – база, азбука. Для хорошей наладки процесса придется рыть глубже. Но для начала – хотя бы так.

Пример: из компании *неожиданно* ушли несколько ключевых специалистов. В компании не было организовано системное применение следующих инструментов human resource management (развитие человеческого потенциала, один из управляющих контуров системы корпоративного управления):

- оценка удовлетворенности и мотивированности персо-

нала;

- внятная и понятная сотрудникам политика горизонтального развития и карьерного роста;
- система оплаты труда, предусматривающая гарантированный рост компенсационного пакета в случае достижения определенных показателей.

Пример: компания *неожиданно* потеряла двух ключевых клиентов и получила кассовые разрывы. В компании отсутствовали:

- система оценки удовлетворенности клиентов в алгоритме «опрос—анализ—выводы—коррекция практики работы»;
- регулярный анализ клиентской базы по критериям доли каждого клиента в обороте и прибыли компании для оценки рисков ухода крупных клиентов;
- предварительная договоренность с банками о возможности (в случае необходимости) быстрого привлечения кредитов для покрытия кассовых разрывов.

Вопрос: почему три вышеперечисленных случая и множество им подобных принято считать *неожиданными* и, более того, *неизбежными*? Цитирую Аркадия Исааковича Райкина: «Кто сказал, что бедствие стихийное? Оно у меня запланировано! Это я ту гайку на две крутки не докрутил и тот винт на две винтики не довентил!»

Конечно, на все перечисленное могут возразить – и воз-

ражают, на моих семинарах и во время коучинга, – что, мол, это же стоит денег... Действительно, стоит. Но тогда задаю встречный вопрос: а вы что, хотели *бесплатно*? Вам это кто-нибудь когда-нибудь обещал? Или вы сами решили, что такое возможно? Ну и кто вы тогда с точки зрения уровня профессионализма? Вам в любом случае придется платить – либо за осознанный набор целенаправленных управленческих действий, уменьшающих риски, либо за последствия «неожиданно» наступившего рискованного случая. Мы все время находимся в состоянии выбора, но редко осознаем, между чем мы выбираем на самом деле. Планирование же позволяет произвести этот выбор осознанно. И если мы решим, что ситуация не предвещает проблем и нет смысла инвестировать в предупреждение риска, то, просчитав его вероятность, мы, может быть, предусмотрим и подготовим – до уровня «нажатия кнопки» – ряд мер по купированию возможных проблем, если они все-таки возникнут. Но это уже будет риск осознанный.

Я прекрасно понимаю, что идеально отстроенных систем корпоративного управления не существует. Невозможно остановить компанию и отладить все управляющие контуры. Никаких ресурсов не хватит для того, чтобы одновременно отрегулировать все на ходу. Но стоит проанализировать внешние и внутренние риски и в соответствии с приоритетами постепенно настраивать соответствующие контуры нашей системы, постепенно и рационально наращивая слож-

ность выбранных технологий. В этом, между прочим, и заключается одна из задач стратегического управления. Если же мы пока решили что-либо не настраивать – например, оценку удовлетворенности клиентов (для начала – ключевых), – то нас, видимо, не должно удивлять то, что мы теряем клиентов.

Довольно часто мой собеседник продолжает расширять перечень претензий к мирозданию. Рассказывает, что, мол, давно собирались, но руки не дошли или что делали, но не доделали и что взяли дорогого специалиста, а он все запарол. Бывает. Но, может быть, стоит пристальнее посмотреть на себя и на свою управленческую квалификацию? Если на вопросы, которые мы считаем важными, не остается времени, то, видимо, мы не распределяли свои ресурсы в соответствии с расставленными приоритетами. Если же те аспекты управления, невнимание к которым привело к проблемам, считались не важными, то речь идет уже о неверной оценке рисков и неверной расстановке приоритетов. Или мы вообще не утруждали себя оценкой рисков и расстановкой приоритетов, а просто «развивали бизнес», не выделяя управление как часть своей работы и не планируя занятие оным вообще. Просто работали, реагируя на возникающие сложности и разгружая их по мере поступления? Так вот, недооцененные и потому нерассмотренные в процессе планирования сложности и наступили...

В замечательной книге Владимира Тарасова «Искусство

управленческой борьбы» приводится притча, которую я процитирую в сильно сокращенном варианте.

Человек, гуляя по лесу, неожиданно вышел к большой реке. Один из промежуточных выводов: видимо, человек был погружен в себя и не особенно обращал внимание на окружающий его ландшафт, ибо приближение к большой реке обязательно сопровождается изменениями в растительности, звуках, влажности воздуха и прочих проявлениях. Более общий вывод таков: в сегодняшней картине мира всегда есть элементы будущего, а количество неожиданностей, с которыми вы сталкиваетесь, есть мера вашего непрофессионализма как руководителя.

Часто звучат утверждения о том, что изменчивость современного мира предполагает только «гибкий», а значит, исключительно спонтанный режим работы. Под гибкостью и реакцией на открывающиеся возможности обычно подразумевают единственно приемлемый для большинства людей образ действий: выхватить из множества возможных дел либо то, которое кажется самым интересным, либо то, которое сулит быстрый успех, либо то, которое «громче кричит», либо самое верхнее из «стопки». В итоге цели не достигаются, но зато процесс весьма увлекателен.

«Планировать бесполезно, жизнь все равно вынудит отказаться от плана»

Действительно, бывает так, что реальные события вынуждают нас пересмотреть свои планы. Ни один план в принципе не может учесть все. В качестве распространенного аргумента против планирования часто приводят отрывок из романа Льва Николаевича Толстого «Война и мир» (т. I, ч. 3, гл. 12), в котором генерал Пфуль, немец, находящийся на службе у русского императора, составляет план кампании 1812 года против Наполеона и зачитывает его отдельные положения русским военачальникам: «Die erste Kolonne marschiert, die zweite Kolonne marschiert...» (*нем.* «Идет первая колонна, идет вторая колонна...»).

Прототипом генерала Пфуля послужил реальный прусский генерал Карл Людвиг Август Фуль (1770–1840). В 1806 году генерал Фуль перешел на русскую службу, был военным советником Александра I и разработал крайне неудачный план ведения оборонительной войны с французами, который был отвергнут военным советом 13 июля 1812 г. Толстой сделал своего героя и его рассуждения символом шаблонной военной тактики, которая носила преимущественно «бумажный» характер и совершенно не учитывала требований к ведению реальных боевых операций.

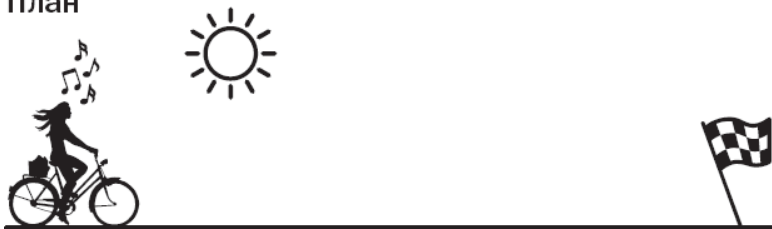
Эта фраза, в которой колонны двигаются в предписан-

ном порядке, обычно цитируется в качестве иронического комментария к какому-нибудь сугубо абстрактному, умо-зрительному плану, который не учитывает реальности и походит скорее на список благих пожеланий, нежели на серьезную программу действий.

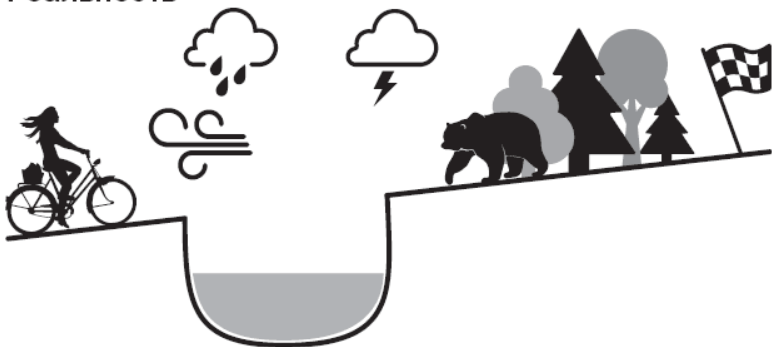
Обратите внимание: речь вовсе не идет об отказе от планирования вообще. Реальный план должен учитывать как «рельеф местности» (в нашем случае – рыночные условия и тенденции), так и возможность самостоятельных действийдвигающихся «колонн» (сотрудников и подразделений компании), но с учетом целей «сражения» и критериев обеспечения «победы», которые мы с вами будем подробно обсуждать в главе 4.

Очень часто аргументы в пользу бесполезности планирования в современных условиях пытаются иллюстрировать такой примерно картинкой:

План



Реальность



Мне же всегда хочется спросить: и как следует назвать того, кто при разработке плана видел перед собой идеальный, а не реальный мир? Планирование должно быть как *обоснованным*, так и *гибким*. Профессионально разработанный план будущего «сражения» должен иметь достаточный запас прочности, резервные ресурсы, чтобы выдержать тот поток случайностей и отклонений, который и отличает реальность

от идеального мира.

«Планирование мешает инициативе и творчеству»

Многие убеждены, что творческая работа и организованность несовместимы. Они категорически отвергают «скучные списки дел» и «удушающие планы», утверждая, что им этого не нужно, с мозгами у них все в порядке, и они все помнят и ничего не упускают. На самом же деле они просто мечутся от мысли к мысли, от невысказанно яркой идеи, которая кажется столь заманчивой, что, конечно, заслуживает немедленной реализации, к другой, еще более вдохновляющей и потому более приоритетной.

Проблема же в том, что ни одна из идей не может быть реализована в «одно действие» и, даже будучи верной и перспективной, требует набора осмысленных, взаимосвязанных и упорядоченных приоритетами поступков, обеспеченных ресурсами вообще и временем в частности. Вы можете генерировать по 5 идей в минуту, но они не могут быть реализованы в минуту, следующую за их возникновением. Все сойдется в «горлышке времени».

Почему руководители думают, что творчество и организованность, вдохновение и планирование – антагонистичны и взаимоисключающи?

Большинство великих творцов были очень организованными людьми. Работающее вдохновение (не следует путать

его со «слюновыделительными мечталками» и «самозаводящими речевками») требует организованного освобождения разума, от «шунтирующих» вводных и способности сконцентрироваться на том, что перед вами, исключив всякое растекание «мыслей по древу».

Именно организованность и планирование позволяют сосредоточиться и получить «кумулятивный эффект» – интеллектуальный прорыв и ощущение потока, радости творчества, в итоге подкрепленного нужными результатами или кристальной ясностью пути их достижения.

Творчество и организованность – не противники, а союзники. Их правильное соединение позволяет не только достигать целей, но и получать максимальное удовольствие от процесса. Может быть, вы и способны генерировать великие идеи прямо на ходу, но обычно выработка действительно прорывных решений основывается на хорошо организованные сбор и систематизацию необходимой информации. Чем сложнее рынок, тем более подготовленным должен быть успех и тем меньше шансов на чудо.

Отдельный вопрос: а сколько творцов должно быть в компании? Допустим, вы, как фокусник, умеете вынимать идеи «из воздуха», и планирование лично вам для этого совершенно не нужно. А что нужно для реализации ваших идей? Вы всерьез верите, что существует «астрал», который может объединить и синхронизировать инициативные действия ваших – видимо, столь же творческих – подчиненных? Или по-

лезнее использовать планирование?

Я регулярно сталкиваюсь с тем, что под творчеством понимается следующее: делаю что хочу, как хочу, когда хочу и если хочу. И не смейте мне мешать!

Скажу откровенно: я враг любых «сакральностей» и сторонник правильной организации набора действий, необходимых для достижения результатов.

В регулярном менеджменте инициатива является не основным ресурсом, а вспомогательным. Желаемые результаты с помощью технологии управленческого планирования оформляются в виде целей, как и все, что требуется выполнить для их достижения. Показатели не могут и не должны зависеть от наличия или отсутствия инициативы, от ее количества и качества.

«Планирование не престижно и уничтожает “иллюзию всемогущества”»

Многие руководители ошибочно полагают, что их работа ограничивается отдачей приказов и распоряжений, а остальное входит в обязанности сотрудников. Планирование же кажется не престижным. Вместо грандиозной воодушевляющей цели «Стоит только захотеть – можно в космос полететь» – анализ ресурсов, оценка возможных препятствий и так далее; не царское это дело... Увы, чтобы получить то, что хочется, надо делать то, чего не хочется. Или предоставить это подчиненным, но при условии, что вы уверены в том, что они владеют нужной технологией и применяют ее как обязательную. Иначе это не расчет, а вера и, увы, вера слепая. Итог: сверху вниз идет каскадирующий поток, снизу же вверх – интересные рассказы о борьбе с трудностями и нехватке времени. Приказы руководителя не обладают силой волшебных заклинаний и не обязательно воплотятся в реальные результаты. Планирование предусматривает целеполагание, расстановку приоритетов и оценку ресурсов, в том числе – ресурсов времени, что часто ограничивает величие наших замыслов, и, конечно же, неприятно. Поэтому мы и не хотим лишать себя удовольствия до последнего момента

пребывать в этой самой «иллюзии всемогущества». Ну, а если результаты не достигнуты? Что ж, можно получить другое удовольствие: устроить разнос, наказать или уволить сотрудника и все свалить на обстоятельства и плохих подчиненных, недостойных великого босса. Ну, и кто будет по своей воле отказываться от стольких «вкусностей»? Только самодостаточный человек, готовый осознанно предпочесть достижение долгосрочных целей краткосрочным удовольствиям. Не все такими рождаются, но каждый может таким стать. Человек редко осознает это как препятствие, не позволяющее ему приступить к планированию.

«Планирование занимает время»

Именно такими словами часто оправдывают очевидный разрыв между декларацией о важности планирования и его отсутствием. Руководители на мой риторический вопрос о том, занимаются ли они планированием, реагируют примерно так же, как на вопрос о том, ведут ли они здоровый образ жизни. «В принципе, конечно, да, но...» Далее следует разъяснение, почему сейчас пока *нет*.

Во многих книгах – столь многих, что я даже не возьмусь определить первоисточник – приводится такая история.

Путешественник, пробираясь через лес, увидел дровосека, который рубил большое дерево. Процесс протекал как-то странно, и, приглядевшись, путешественник понял, что дровосек рубит дерево тупым топором. Понятно, что работа продвигалась очень медленно, а дровосек, хотя и выглядел предельно измотанным, упорно продолжал свою работу. Невдалеке путешественник заметил инструменты для заточки топора и рискнул обратиться к трудолюбивому страдальцу с вопросом: почему бы тому не сделать перерыв, чтобы привести свой инструмент в надлежащий порядок? Дровосек же ответил, что ему некогда, потому что он должен срубить дерево как можно быстрее.

Столь же «логичным» выглядит и наше подсознатель-

ное решение пренебречь планированием, чтобы успеть побольше сделать. Необходимость планирования обратно пропорциональна количеству избыточного ресурса. Если у вас огромное количество свободного времени, то ничего планировать не нужно. Вы можете позволить себе делать все, что придет в голову и начинать реализовывать любую идею. При ограниченности же ресурсов вообще и времени в частности мы должны планировать. Руководитель должен работать не больше, а умнее. Если мы уже собрались прикладывать какие-то усилия, то никак не стоит экономить на том, чтобы определить место их приложения. Несложные наблюдения показывают, что один час планирования и (или) организации работы экономит около четырех часов, которые без планирования ушли бы на бесполезную работу. Таким образом, время, потраченное на планирование, является не издержкой, а инвестицией.

«Деятельность предпочтительнее размышлений»

Многие руководители, к несчастью, люди энергичные. «Почему же к несчастью?» – спросите вы. Потому, что человеку энергичному интереснее находиться в движении, чем в размышлениях. А каверза в том, что энергичность, в том числе, часто определяет стартовую успешность руководителя. Но это же качество приводит к тому, что человек предпочитает, подобно старательному дровосеку, работать, а не думать. Это и проще, и приятнее, от действия выделяется больше гормонов счастья. Кроме того, такая модель поведения стала привычной и однажды привела к успеху.

В процессе энергичной деятельности руководитель как бы «разматывает» задачу постепенно, по принципу «упремся – разберемся». Делегировать подчиненным ту работу, на которую они были бы вполне способны, попросту невозможно, так как ключ к решению находится в мудрой голове босса. В итоге возникает довольно типичная картинка: интенсивно впахивающий руководитель со свитой мало загруженных подчиненных, стоящих «на подхвате». В этой ситуации появляются дополнительные осложнения, причем бездельничающие сотрудники будут, безусловно, наименьшим злом. Но подчиненные, лишенные *синхронизирующего* – с расстановкой приоритетов – делегирования, могут начать самосто-

ательную работу в направлении, которое не является синергетичным. При этом они, к несчастью, будут проявлять рвение. Угадайте, как они будут воспринимать «отвлекающие» поручения босса? Правильно: в лучшем случае как очередную начальственную блажь. А каково будет качество выполнения поручений? А как отреагирует босс, когда увидит, чем занимались сотрудники, пока он интенсивно работал? А как, в свою очередь, отреагируют ожидающие (естественно) похвалы за проявленную инициативу сотрудники, столкнувшись с реакцией руководителя? Итог: рост взаимного недовольства, босс разочарован «недогоняющими» подчиненными, а подчиненные обижаются на начальника, требующего от них непонятно что и непонятно почему. При этом проблемы, возникающие из-за недостаточного планирования, руководитель воспринимает как должное, с несгибаемым упорством, фатализмом и готовностью продолжать «рубить» до некоего победного конца, ни на минуту не задумываясь о правильности самого алгоритма действий.

Зачастую работа из средства становится целью: она избавляет нас от чувства тревоги, создает иллюзию собственной полезности и позволяет не думать о том, что хоть и «не вкусно» тактически, но, возможно, достаточно полезно стратегически. Случается, что руководителем движет страх сделать – с помощью планирования – обоснованный прогноз, ибо существует подсознательное понимание того что прогноз сей будет неблагоприятным.

Или же предварительная диагностика ситуации может завести нас в некий логический тупик, вызвать, как шахматная задача, затруднения в поиске вариантов решения. А так – нет прогноза, нет и страха. Нет предварительного анализа – нет тупика, а проблемы можно решать в порядке их поступления. И есть надежда, что старание – даже при отсутствии выбора точки приложения сил – предотвратит возможные неприятности. Действительно, должно же старание как-то и кем-то быть вознаграждено! И вообще, цель – ничто, движение – все. Отрицательный результат – тоже результат, зато мы не сидели сложа руки (то есть не занимались осмыслением и проработкой ситуации).

Руководитель должен понимать, что те качества, которые когда-то помогли ему добиться успеха, теперь могут его и погубить. По мере того, как растет управляемая нами структура, усложняются правила игры и задачи, которые нам приходится решать, меняется и значимость факторов, определяющих успех. Необходимо научиться сдерживать свои естественные желания. Уже после того, как спланирован набор правильных действий, можно и приложить – точно к месту – свою энергию, направив ее на решение тех задач, с которыми точно не смогут справиться подчиненные. Но предварительно необходимо провести планирование – только оно позволит вам качественно делегировать.

Ложные стереотипы успешности

Как выглядит успешный руководитель? Чаще всего его наделяют способностью лихо разрешать сложные задачи. Такой образ сформировался и у самих руководителей. Готовность взять на себя ответственность за любые последствия наскоро принятых решений выглядит более привлекательно, чем нацеленность на упреждающую минимизацию возможных негативных последствий, что возможно только при использовании планирования.

В большинстве интервью в деловой прессе главный герой, рассказывающий о своей истории успеха, в качестве неперемennого условия успеха называет *скорость реакции и выполнения задуманного*. И очень редко отмечается качество анализа информации, тщательная организация процессов и точное планирование.

Каковы причины формирования такого стереотипа? И публикации в средствах массовой информации, и книги, и фильмы создаются по определенным «законам жанра». Читателю (зрителю) не должно быть скучно, нужен высокий темп, поэтому изображение процессов анализа и принятия ответственных решений, естественно, предельно сокращено. На описание заключения миллиардных сделок отводятся два абзаца статьи или минута экранного времени. Ура, всем шампанского! Действительно, в процессе расчетов или

осмысления каких-то факторов нет ничего вдохновляющего. В итоге руководители получают мощное внешнее подкрепление правильности своего хаотичного поведения. Те же, кто изначально склонен не спешить, ощущают некую ущербность и зачастую стремятся заставить себя действовать более «правильно».

Информация к размышлению. Руководителю никак не стоит отождествлять себя с героем известного анекдота и рассуждать «Что тут думать? Трясти надо!» Конечно, затягивать с принятием решений не стоит, но и спешить в серьезных вопросах абсолютно неуместно. В большинстве ситуаций временные ограничения являются кажущимися, и подкрепляют интуитивное стремление быстрее избавиться от неудобного в обработке вопроса. Если же ограничения действительно имеют место, то это обстоятельство как раз и является, за редким исключением, следствием неоптимальных решений, принятых ранее. И в том, и в другом случае целесообразно не следовать своим устремлениям, а уделить вопросу столько времени, сколько требуется – с помощью качественного планирования и правильного подхода к организации и реализации оптимального решения.

«Теория отличается от практики»

С этих слов мне обычно начинают рассказывать о том, что пользы от внедрения планирования в деятельности руководителя и его подчиненных вопреки ожиданиям так и не возникло – потому что и внедрить планирование так и не получилось. Мол, что толку в теориях, если на практике все происходит по-другому и жизнь все расставляет по своим местам, планируй – не планируй...

Я достаточно твердо – после 12 лет успешного внедрения – уверен в возможностях практического использования своей технологии управленческого планирования. Более того, я знаю, что ее можно внедрить в любом виде бизнеса, кроме биржевой торговли, и убежден в большой полезности своей системы для повышения точности управления.

Поэтому мне всегда интересно, что понимается под «теорией», если собеседник рассказывает о внедрении методик, взятых из других источников, и что именно не получилось, если речь идет об использовании моих технологий. Так вот, по большому счету обнаруживаются две причины расхождения между теорией и практикой:

1. под теорией понимается некая вдохновляющая *мантра*: понятно, что должно быть, но не понятно, что и как для этого делать;
2. при внедрении положений той самой теории грубо на-

рушается рекомендованная технология и (или) последовательность внедрения.

К сожалению, ни одна теория не обладает свойством самостоятельно распространяющегося вируса и не может сама собой неким образом внедриться в практику управления руководителем или же его подчиненных. Ах, как было бы славно, если бы можно было купить дистрибутив необходимой технологии, загрузить его в свой мозг, нажать кнопку «Инсталлировать» и наслаждаться результатами!

В качестве иллюстрации приведу один довольно распространенный пример якобы имеющего место «несоответствия» между теорией и практикой. Горестная история со слов руководителя обычно выглядит примерно так: «Я расписал свой день, запланировав себе выполнение важных для меня дел. Но тут полезли с вопросами подчиненные, приехал самый главный клиент, возникли форс-мажорные обстоятельства и так далее и тому подобное. Вопрос: что толку в вашем планировании?»

В этом месте я позволю себе кратко (более подробно все изложено в последующих главах этой книги) описать те условия, которые обеспечат успешное внедрение управленческого планирования:

1. С подчиненными надо договориться о том, в какое время вас нельзя беспокоить.
2. С подчиненными надо договориться о правилах «доступа к телу»: объяснить, как и когда они могут с вами встре-

таться вне того времени, в которое вас нельзя беспокоить.

3. Надо быть готовым к защите своего права быть недоступным (фактически это ваше право на выполнение важных запланированных действий) от тех, кто по каким-либо причинам не внял вашим разъяснениям.

4. В начале внедрения управленческого планирования (как минимум в первые две недели) под важные для вас дела (которыми вы будете заниматься в периоды недоступности) не стоит планировать более 40 % времени, ибо иначе вы неизбежно войдете в жесткий конфликт с окружающим хаосом и вашей же прежней практикой управления и организации контактов с окружающими.

Так вот, даже краткий анализ с жаром описываемых собеседником напастей показывает, как правило, нарушение всех приведенных выше условий. Ну и в чем же виновата теория?

Нежелание самоограничений

Управленческое планирование приводит к росту объективности оценки уместности своих действий. А это, в свою очередь, как бы предлагает постепенную замену вкусного на полезное. Руководитель вынужден лишать себя сиюминутных радостей во имя достижения стратегических целей.

В качестве примера рассмотрим простую задачу: как научиться вовремя приходить на работу или к нужному времени в нужное место? Возможно, кому-то такая задача покажется тривиальной, но мне в рамках коучинга предлагают решить ее достаточно часто. Причем далеко не всегда обращаются именно с этим вопросом; формулировки могут быть иными и относиться к дисциплинированности вообще, но так или иначе мы выходим и на этот вопрос. И оказывается, что руководителю весьма сложно организовать себя, поэтому он с радостью использует некие неверные, с моей точки зрения, но достаточно распространенные среди наших соотечественников понятия о том, что «мне можно». Или же с радостью ссылается на свой характер: мол, таким вот я уродился, и мне очень сложно загонять себя в рамки, у меня от этого вся энергия пропадает. Давайте не будем обсуждать отвлеченные категории – можно или нельзя, надо или не надо, а просто попробуем рассмотреть подходы к решению поставленной задачи.

Итак, что надо сделать, чтобы прийти куда-нибудь вовремя? Правильно: надо вовремя выехать. А что надо уже для этого? Надо организовать свое бытие так, чтобы успеть выполнить все необходимые утренние процедуры. Для чего, в свою очередь, надо учесть множество вводных и запланировать выполнение множества мелких задач: от того, кто и когда обеспечит подготовку нужной одежды и обуви до того, кто и во сколько занимает ванную комнату. Конечно, если вы живете в замке и о вашей одежде заботится дворецкий, то перечисленные вводные отрабатываются отдачей соответствующих распоряжений.

Попытки же выполнить эти микро-задачи сталкиваются с необходимостью заломать свои желания: почитать книгу, посмотреть телевизор, пораньше лечь спать, подольше поспать. Или же возникает необходимость пересмотреть приоритеты и решить, что важнее – организация прибытия вовремя в нужное место или проверка уроков у ребенка? Или все-таки пожертвовать чтением?

Что же получается в итоге? Руководитель не то чтобы *хочет* опоздать. Он, скорее, не настолько хочет приехать вовремя, чтобы подвергать себя подобным мучениям. То есть, он совсем не против того, чтобы приехать вовремя, если обстоятельства сему не будут препятствовать. Ну а если будут – ну что же, жизнь есть жизнь, и я ничего плохого, в общем, не хотел. Так получилось. Я вовсе не разгильдяй, а не более чем жертва досадных случайностей.

Анализ реального утреннего графика часто выявляет примерно следующее: в данных условиях задачи можно приехать вовремя в одном единственном случае – если средняя скорость движения составит 250 километров в час. Но руководитель все время удивляется: ну как же это я все время опаздываю? Получается, что реальная потребность в задекларированной цели (и, как следствие, в планировании и самоорганизации как средстве ее достижения) не настолько велика, чтобы стоило себя напрягать.

В подкрепление этой позиции часто срабатывает и синдром «зря вымытой шеи». Вкратце напомним довольно известный анекдот: мама просит мальчика вымыть шею, а на его вопрос, зачем это нужно, объясняет, что придут гости, на что мальчик задает следующий вопрос: а если гости таки не придут, что же я, как дурак буду ходить с помытой шеей? Так вот, руководитель, оказавшись перед некоей необходимостью напрягаться, начинает рассуждать в том же духе: чего это я должен, если никто этого не делает? Причем «никто» мы относим не только к компании, но и к территории проживания, местной культуре и менталитету. Периодически участники семинаров интересуются: «А сколько людей используют технологию планирования?» Видимо, они боятся оказаться «со зря вымытой шеей». А я всегда отвечаю: а какая вам разница? На этот вопрос обычно никто внятно ответить не может.

Ссылка на характер как на объективное препятствие

Есть люди, более склонные к организованности, а есть более склонные к спонтанности и хаосу. Если первые стараются все продумать загодя, то вторым комфортнее все решать по ходу дела. Эти различия можно типизировать по множеству методик, от астрологии до соционики. Но различия есть, это факт. И, конечно, второму типу планирование на душу не ложится, ибо противоречит их личностным «прощивкам». Бессмысленно рассуждать о том, что лучше: каждый типаж хорошо действует в одних условиях и плохо в других. Каждый типаж имеет сильные и слабые стороны, которые настолько понятны, что не требуют пояснений.

Компания всегда «выстраивается» под первое лицо, его типаж и определяет корпоративную культуру. Мои рекомендации: понимая свои сильные и слабые стороны, подкрепляйте себя подчиненным – к примеру, заместителем, – с противоположным типом личности. При этом настоятельно рекомендую «учить его язык» (то есть осознавать и понимать, что подчиненному присуща иная логика поступков), иначе неизбежен конфликт подходов и культур. Применительно же к теме этой книги: если вы более спонтанны, чем организованы, и не хотите себя «стреноживать», то привлечите к работе своего антипода. И выучив «его язык» (моя книга бу-

дет в этом полезна), не пытайтесь заставлять его действовать своими методами, но будьте готовы подкрепить и его слабые стороны. Вы должны быть «старше и умнее», как минимум – большим «полиглотом» в разных логиках выбора образа действий и большим профессионалом в управлении.

Моя практика коучинга показывает, что технология управленческого планирования полезна для людей любого типа и позволяет регулировать степень организованности, чтобы избежать постоянного дискомфорта от общения с миром на «чужом» для человека языке.

Информация к размышлению. Внедрять технологию управленческого планирования лучше не для кого-то, а в первую очередь для себя. Изучите свои индивидуальные привычки, которые позволяют вам раз за разом выглядеть невинной жертвой обстоятельств. Потом сформулируйте систему долгосрочных целей и постепенно учитесь получать удовлетворение от поэтапного движения именно к ним, а не от ежедневных послаблений себе, любимому.

Параллельно постепенно отучайте себя от «иглы маленьких неправильных радостей», позволяя их себе лишь в таком количестве или качестве, которое не ведет в противоположном от генеральных целей направлении, а, может быть, лишь немного замедляет движение. И не забывайте, что для изменения ситуации вам потребуется целенаправленно и осознанно приложить дополнительное количество усилий, ина-

че вы не сможете вырваться из шаблонов. А ссылка на свой характер подходит только для тех, кто не готов управлять и внутренне склоняется к тому, чтобы быть «объектом управления». Ничего страшного в этом нет, если только одновременно у вас не наличествует желание сохранить все привилегии субъекта. Иными словами, определитесь, чего вы больше хотите или, наоборот, не хотите.

Отсутствие профессиональной технологии

В жизни случается так, что руководитель достаточно «честно» подходит к тому, чтобы начать заниматься планированием и самоорганизацией. Когда на семинаре я спрашиваю группу о том, кто начинал «новую жизнь», наведя порядок в кабинете, разобрав бумажный завал, составив список наиболее важных дел и предприняв иные упорядочивающие действия, то руки поднимает подавляющее большинство. Затем я спрашиваю, чем все закончилось, и большинство участников семинара смущенно улыбаются.

У каждого есть своя и, как ему кажется, сугубо индивидуальная история о том, почему в итоге так ничего и не получилось, почему темные силы хаоса возобладали над стремлением к правильной системе работы. Так почему же ничего не получается не только у тех, кто не готов приложить достаточное количество усилий, чтобы избавиться от хаоса, но и у настроенных вполне серьезно и решительно?

Дело в следующем. Чтобы потеснить *повседневный хаос* — не победить, нет, а отодвинуть на подобающую территорию — одной лишь решимости мало. Недостаточно провозгласить «новую жизнь», ее надо правильно организовать. Нужна технология, а именно — набор взаимосвязанных по логике и последовательности выполнения процедур. Вместо этого у

большинства решивших начать «новую жизнь» есть только решимость (которая быстро исчезает), сознание того, что «так дальше жить нельзя», набор общих представлений о том, что делать дальше, и ряд неких «маленьких хитростей». Бывает, что такого арсенала достаточно на старте бизнеса, когда «мир юн», рынок относительно прост, а подчиненная структура небольшая. По мере усложнения ситуации напрашивается и развитие технологии планирования, чего обычно не происходит. В итоге руководитель напоминает человека, пытающегося построить четырехэтажный дом, используя тот здравый смысл, который когда-то помог ему возвести сарайчик для хранения садового инвентаря.

Что же происходит сразу после того, как человек, стремящийся внести порядок в свою жизнь, пытается начать жить по-новому?

- Руководитель тратит слишком много усилий, так как «наощупь» пытается использовать на практике ряд не связанных и даже противоречивых идей.
- Руководитель изнуряет себя непривычным (то есть противоречащим ранее сложившимся шаблонам) образом действий, осуществляемым в режиме ручного привода.
- Руководитель вступает в чисто «технологические», связанные со своим новым образом мыслей и действий конфликты с подчиненными, коллегами, руководителями и внешними партнерами, которые привыкли к прежним формам взаимодействия.

- Руководитель не может связать свои новые методы с другими управленческими компетенциями и целенаправленно произвести согласованную перенастройку и синхронизацию всех инструментов.

- Руководитель упускает (так как еще не настроил свою новую систему управления) ряд вопросов, которые как-то, пусть и в режиме форсажа, решал старым образом действий.

В итоге руководитель начинает ощущать себя участником движения «Рокеры против ветра»: тратится много усилий, возникают дополнительные сложности, а положительного эффекта, кроме слабо мотивирующего осознания «я живу по-новому», не наблюдается. В конце концов руководителю надоедает следовать тому, что начинает представляться бесполезным ритуалом, и он с облегчением (для дополнительного самооправдания можно взять одну или несколько вышеизложенных «отмазок») возвращается в прежнюю колею.

Информация к размышлению. Технологию надо представлять не умозрительно, на уровне «в принципе понятно», а во всех деталях, пошагово, на уровне инструкции, с пониманием «физического смысла» каждого элемента. «Маленькие хитрости» и «фишечки» могут дополнить технологию планирования, но никогда не смогут ее заменить при управлении сложной структурой в конкурентной среде. Кроме того, технологию еще надо внедрить, интегрировав ее с другими элементами управления структурой. О методике

внедрения мы подробно поговорим в главе 15.

Наследие советских времен

Наше отношение к планированию во многом определяется социалистическим прошлым. Я не собираюсь клеймить позором ушедший строй, но мне кажется правильным непредвзято разобрать некоторые практики, которые, я уверен, сильно повлияли на мировоззрение населения стран бывшего Советского Союза вообще и руководителей в частности.

Полагаю, что, родившись в 1959 году и течение 11 лет проработав на крупных предприятиях (в бизнес я ушел в 1988 году), я могу высказать свою точку зрения на то, какими были практика управления и менталитет управленцев в то время. Мы имели тотальный дефицит при всеобъемлющем же планировании и повсеместном перевыполнении самых что ни на есть напряженных планов. При этом я много раз видел, как выполненный вовремя (вовремя по отчету) плановый показатель на самом деле выполнялся не 31-го, а 45-го числа. Как это было возможно? Например, вагон под погрузку подавался с нужным руководителю опозданием: по телефонному звонку вовремя поданную заявку на вагон «промариновали» «свои люди» в соответствующем отделе управления железнодорожного транспорта. Любой руководитель, имеющий хотя бы пятилетний стаж работы при социализме, знает еще тысячу и одну маленькую хитрость, подобную

этой, и все их можно было бы объединить под общим заголовком «Как обхитрить дебильную систему». Тут будет и намеренная пересортица, и скрытые резервы, и дутые отчеты и много чего еще, причем не корысти ради, а исключительно выживания для.

А как с помощью логики понять такой, к примеру, опус: в пятницу вечером пишут заметку в стенную газету о том, что в следующую за оной пятницей субботу во время субботника передовик труда к 12 часам пополудни перевыполнил план на 300 %? Или: где взять комплектующие на вдруг возникшую инициативу по еще большему перевыполнению плана, если все запланировано и отфондировано? Как сказано в анекдоте, понять это нельзя, можно только запомнить. В общем, примеров маразма в общегосударственном масштабе было бесчисленное множество, и вся страна жила так примерно семьдесят лет.

В одном из многочисленных анекдотов про Госплан были выдвинуты две версии последствий размещения этого учреждения в пустыне Сахара. По одной через десять дней закончится песок, по другой – через год пустыня станет цветущим садом, но только в отчетах. Да, это анекдот, но наблюдая происходившее, я верю в то, что анекдот сей родился не на пустом месте. При этом я должен обратить ваше внимание на то, что в советское же время, еще в 1920-е годы, Богдановым и Гастевым были разработаны замечательные методики планирования и научной организации труда – которыми,

кстати, очень успешно пользуются те же японцы и которые не прижились у нас по причине неправильного внедрения и конфликта с государственной идеологией.

Семьдесят лет страна жила в очень странной системе координат, и одной из странностей было все, что связано с планированием и планами. Это не могло не отразиться на отношении людей к планированию в целом. Есть такой «закон огурца»: огурец, погруженный в рассол, приобретает свойства рассола независимо от своего желания. Возникает некое ментальное, не всегда осознаваемое и логически обоснованное отношение к планированию: ну не для нас сия благодать, не будет оно тут работать! И отношение это – наверное, каким-то воздушно-капельным путем – передается следующим поколениям, которые при социализме не то что не работали, но даже и не жили. В итоге многие правильные по изначальному замыслу процедуры мы выполняем не для себя, а как бы «для дяди», с неким подсознательным ощущением того, что «работать один фиг не будет, но вроде бы продвинутому менеджеру так делать положено».

Информация к размышлению. Мне кажется, что надо перестать искать «свой путь» в том смысле, что объявлять таким путем все, что мы делаем вопреки базовым законам менеджмента. Конечно, лестно присвоить себе право быть выше этих законов, не напрягать себя там, где не хочется, и верить в то, что можно достичь стабильного успеха без рации-

онального подхода к повышению производительности труда, что невозможно без управленческого планирования. Злобная сущность бытия проявляется и в том, что несогласие с законами не освобождает от их воздействия. Пока структура маленькая, а обстановка вокруг относительно простая, все получается, а потом мы неизбежно попадаем под действие не признанных нами и потому не известных нам законов менеджмента. Система, увы, бьет класс. Сложной структурой в сложных условиях нельзя эффективно управлять без планирования.

Адреналиновая зависимость

Всем известный гормон адреналин вырабатывается надпочечниками для активизации деятельности организма, чтобы можно было более успешно обеспечить реакцию «бей или беги». Эта реакция (впервые она была описана американским биологом Уолтером Брэдфордом Кенноном) включается в том случае, когда в окружающем человека пространстве возникают события, нарушающие достигнутое состояние равновесия и потому воспринимаемые как опасные.

У каждого человека доминирует один из вариантов реакции на опасность, либо «бей», либо «беги». Так вот, у людей энергичных, с базовой реакцией «бей» довольно часто формируется реальная зависимость от адреналина, ибо его выброс «заводит» и приводит к дополнительным удовольствиям в виде радостей преодоления сложностей и, наконец, победы. Конечно, стресс напрягает, но где напряжение – там и радость победы. Мы чувствуем себя востребованными, наслаждаемся успехом и нам от этого очень хорошо.

В управлении же такая привычка приводит к тому, что руководитель ничего не предпринимает для профилактики возможных неприятностей. Подсознательная логика понятна: нет препятствий – нет драйва от процесса их преодоления и радости от победы. Человеку нужны трудности, поэтому ситуация неосознанно выстраивается так чтобы они воз-

никали с той или иной частотой. Такая практика приводит к тому, что подчиненная руководителю структура функционирует преимущественно в реактивном режиме, находясь в процессе непрерывной борьбы с неожиданными и разнообразными сложностями. Естественно, что планирование, которое в том числе является и технологией предупреждения возможных неприятностей такому руководителю совершенно не нужно, оно приведет к исчезновению существенного количества вредных, но вкусных моментов.

Человек с преобладающей реакцией «беги» находит удовольствие в предотвращении проблем, а его антипод – в преодолении оных. Справедливости ради скажу, что те, кто любит предотвращать проблемы, тоже попадают в разные ловушки: например, они часто пропускают наиболее удобный момент для действия, так как бездействие как форма избегания для них предпочтительнее. Но применительно к планированию стремление избежать опасности более полезно, так как не создает подсознательных препятствий к при внедрении и использовании этой технологии.

Доминирование как реакции «бей», так и реакции «беги» приводит к неправильному образу действий. Человек первого типа ждет, пока его прижмет к стенке дедлайн и внутри закипит адреналин, человек второго типа надеется, что задача «рассосется» сама собой и выполнять ее, возможно, вообще не придется.

Кстати, любое неосознанное качество является пробле-

мой, так как мешает человеку вообще и руководителю в частности вести себя профессионально. И, напротив, любая осознанная черта характера является ресурсом, так как позволяет создать нужный по количеству и качеству набор тех осознанных шаблонов поведения, которые компенсируют шаблоны, сформированные под влиянием характера, неосознанно.

Хорошо спланированная и организованная работа вообще никого не вдохновляет, так как начисто лишена интриги и драматизма. Она скучна: нет ни волнующего ожидания до последнего момента в надежде, что проблема «рассосется», ни удовольствия от спасения родной компании от опасности, ни эйфории от победы и купания в лучах славы под восхищенными взглядами сотрудников. Как тут не вспомнить Михаила Михайловича Жванецкого: героизм одного всегда прикрывает преступление другого. Но в управлении и преступником, и героем часто является один человек. Кроме того, любитель «героизма» часто снисходителен к такому же стилю работы подчиненных и не любит людей организованных, которые кажутся ему занудами и перестраховщиками. На самом же деле он просто боится, что их подход лишит его приятных переживаний.

Случается у таких «героев» и «передоз», таких людей я тоже встречал. Жить без «адреналинового пика» они уже не могут, хотя потом, после авралов и форсажей, чувствуют себя полностью измотанными, но, восстановившись, опять пы-

таются всеми способами получить необходимую «дозу» адреналина.

Информация к размышлению. Наверное, не очень хорошо, когда руководитель удовлетворяет свои потребности в эмоциях и адреналине «за казенный счет», то есть за счет компании. Как бы нам ни нравились выбросы адреналина, надо понимать, что для компании такой режим работы вреден. Руководитель постепенно привыкает реагировать только на так называемые «сильные сигналы»: он встает с печки только тогда, когда ситуация становится критической и, соответственно, достаточно вдохновляющей. Наверное, не надо доказывать, что любой сигнал, ставший «сильным», автоматически приносит компании некоторое (мягко говоря) количество убытков. Поэтому гораздо полезнее настроить технологии планирования, позволяющие предупреждать возникновение проблем и реагировать тревожные сигналы, пока их уровень слабый.

Кроме того, я советую внимательно присматриваться к тем сотрудникам, за которыми закрепились репутация «спасателей». Часто именно они позволяют ситуации стать критической или даже доводят ее до критического уровня, после чего благополучно решают возникшую проблему. Замечу, что некоторые такие «пожарники» действуют осознанно и корыстно, извлекая разного рода выгоды из таких ситуаций; прочие же просто ловят кайф, что отнюдь не уменьшает ве-

личину убытков. Говоря образно, нельзя надеяться, что тот, кому нравится тушить пожары, будет добросовестно проводить противопожарные мероприятия. Руководителю надо понимать, что, коль скоро его главной обязанностью является обеспечение профессиональной эксплуатации всех видов активов, одушевленных и неодушевленных, должен решительно пресекать подобное поведение. Удовольствие следует научиться обеспечивать себе вне работы; исключением может быть ситуация, когда вы, владея несколькими бизнесами, можете позволить себе руководить одним из них «в удовольствие», не обращая внимания на эффективность.

Необходимость инвестировать время для изучения и внедрения технологии планирования

Мы знаем, как выглядит повседневный хаос, но сразу выйти из него нельзя, нужно изучить, освоить и внедрить технологию управленческого планирования, постепенно изменяя писанные и неписанные правила корпоративной культуры. А времени не хватает – ни на работу, ни на жизнь. Чтобы обрести власть над временем, нужно инвестировать время «поверх» сегодняшнего цейтнота. Это реально, но выглядит невозможным и пугающим. Вместо этого руководитель каждый день надеется на то, что сегодня, наконец, он прорвется сквозь хаос в блаженный покой. Не прорывается, но надежда остается. Человеку свойственно выбирать знакомые мучения?

Промежуточные итоги

Я надеюсь, что перечисление достаточно типичных объективных и субъективных препятствий к планированию и самоорганизации окажется полезным. Врага надо знать в лицо, а проблемы уметь формализовывать, так как это единственно возможное начало для их эффективного разрешения – конечно, если вы вообще считаете это уместным в вашей управленческой ситуации.

Что получит руководитель, инвестируя в управленческое планирование?

Личностный рост. Привыкая планировать, мы меняемся. Мудрый умеет избежать ситуаций, из которых умный способен красиво выкрутиться. Конечно, мудрый может быть и гением, который все предвидит интуитивно. Стать гением по собственному желанию невозможно, гением можно только родиться. Но можно научиться планировать. Технология управленческого планирования построена на предварительном анализе ситуации. Бóльшая часть того, что кажется случайностью, — звено в цепи незамеченной закономерности. Без планирования мы обречены на слепоту и умение реактивно выкручиваться из ситуации, в которую угодили, но которой не хотели. Умный сможет воспользоваться благоприятной ситуацией, мудрый умеет создавать нужные ему ситуации. Да, умный, если что, всегда сумеет выкрутиться, но любое выкручивание обходится дороже, чем умение предусмотреть и направить события в нужное вам русло.

Повышение точности управления. Планирование значительно повышает точность и результативность управления, позволяя эксплуатировать человеческие ресурсы и дру-

гие активы более профессионально. Анализ ситуации, целеполагание, расстановка приоритетов, оценка ресурсов и в том числе правильное распределение времени дают возможность для правильного использования компетенций «делегирование» и «контроль». Поэтому компетенция «управленческое планирование» является первой стороной «треугольника *execution*» – трех компетенций, взаимоусиливающая применение которых больше всего влияет на точность оперативного управления. Нет планирования? Делегирование и контроль тут же превращаются в абстрактные «сакральные» слова, а управленческий цикл рассыпается, как карточный домик. Прочитайте определение *execution* еще раз и вдумайтесь: *execution* – технология управления достижением запланированных результатов. Ключевое слово в этом определении – «запланированных». Поэтому я считаю управленческое планирование ключом к эффективному управлению. Руководители часто уповают на гениально-прорывные идеи. Но если идею нельзя преобразовать в четкий план, то ее безопаснее считать галлюцинацией. Такая идея либо неверная, либо незрелая, поэтому и приступать к ее реализации не стоит. Только управленческое планирование позволит вам эффективно управлять эффективно работающими – благодаря использованию планирования – подчиненными.

Улучшение качества жизни. Человек реактивный живет по принципу «легко сейчас, трудно потом», а человек

планирующий более счастлив в долгосрочной перспективе. Он сам выбирает свое будущее. Да, планирование – это путь к свободе. А как относиться к утверждениям многих людей о том, что план их душит и лишает свободы? Видимо, есть разное понимание свободы. Свобода жить без плана – это свобода шайбы лететь туда, куда ее пошлет клюшка, «клюшка» внешних событий. Планирование – единственный способ обеспечить себе возможность заниматься тем, что вы считаете правильным, тогда, когда вы считаете это уместным. Только тот воистину свободен, кто полностью понимает весь набор окружающих его ограничений и причинно-следственных связей. Его свобода – это свобода выбора своей судьбы. Вы привыкли считать, что вся жизнь – борьба? А зачем бороться, если структура бытия понятна? В этом случае достаточно выбрать точки акупунктурного воздействия на действительность, слегка нажать на них, и все произойдет как бы само собой. Необходимость прикладывания значительных усилий указывает на недостаточно адекватную картину мира. Поэтому, видимо, и приходится прикладывать силу. У мастера все происходит как бы само собой. Планируйте и выбирайте свою жизнь. Если вы своевременно не делаете выбор, то выбор чуть позже сделает вас. Это вам надо? Планирование не сделает вас всемогущим, но позволит играть в свою игру. Вы не сможете игнорировать обстоятельства, но всегда успеете заблаговременно их оценить, чтобы выбрать правильный курс.

Обращение к человеку управляющему

Для сортировки людей на категории можно использовать разные признаки – например, такие:

- **Люди, удивляющиеся происходящим событиям.** Их жизнь проходит в борьбе с постоянно возникающими, как бы неожиданными, хотя часто ими же инспирированными трудностями. Они всегда заняты множеством дел и ничего никогда не успевают сделать толком. Их путь определяется исключительно набором входящих событий, поэтому они никогда не знают, где окажутся завтра. Любой результат они объявляют единственно возможным, а все неприятности объясняют случайностями и поэтому не хотят их анализировать.

- **Люди, анализирующие происходящие события.** Их жизнь идет по разработанному и маниакально детализированному долгосрочному плану. Входящие события они стараются не учитывать вовсе, стремясь всегда и во всем действовать по плану. Зачастую, выполнив его, они обнаруживают, что было бы гораздо правильнее изменить курс, так как цели и средства их достижения были априори неверны. Часто они опаздывают с началом реализации плана, а то и вовсе к нему не приступают, так как понимают, что уже поздно.

- **Люди, управляющие происходящими событиями.**

Их жизнь выглядит легкой. Любой ветер для них попутный, так как им подвластны сложные системы управления. Цели, как и методы их достижения, могут корректироваться по ходу движения с учетом вовремя замеченных и оцененных по степени влияния обстоятельств. Более всего они напоминают гроссмейстеров и ведут свою игру, незаметно уменьшая вероятность нежелательных событий. Гроссмейстер всегда готов ответить на сильный ход соперника, но обычно ему удается исключить саму возможность такого хода.

К какой категории относите себя вы, если учитывать не самолюбивую претензию, а симптомы? Имейте в виду: переход на следующую ступеньку, к человеку управляющему, может быть сделан с помощью технологии управленческого планирования.

Да, мы живем в быстро меняющемся мире. Но чем быстрее изменяются внешние условия, тем совершеннее должна быть ваша система планирования и тем выше – ваша квалификация.

Прямой парус позволял использовать попутный ветер, и не более того. Комбинация косых и прямых парусов обеспечила человеку возможность использовать почти любой по силе и направлению ветер.

Действительно, разные сегменты рынка имеют различную «турбулентность». Но какой вывод из этого следует для человека управляющего? Чем выше непредсказуемость, тем тщательнее надо планировать и организовывать свою дея-

тельность и тем больше внимания следует уделять внедрению этих технологий в качестве обязательных к использованию для подчиненных. Именно планирование позволяет формировать будущее.

Квалификация руководителя растет по направлению от «ежедневных подвигов» к «эффективному бездействию». Мы понимаем, что плывущий под парусами не бездействует, он только кажется таким в сравнении с теми, кто гребет веслами. Он занят, но его занятость незаметна. У него другой горизонт мышления, поэтому кажется, что сейчас он не делает ничего и все, что нужно, происходит само по себе. Как бы само.

Хорошая система не мешает быть гибким. Разметка дороги, знаки и светофоры не мешают следовать к цели, а обеспечивают единую для всех участников логику и безопасность движения. Если планирование вас сковывает, то технология либо неправильная, либо не настроенная, либо вы пользуетесь ей «ритуально», без понимания «физического смысла» процедур.

Правильная система планирования не ограничивает пространство для маневра, а, наоборот, увеличивает его. Разница между полезной системой и мешающей системой заключена в характере ее влияния на процессы и результат.

Система тем лучше, чем меньше вы о ней думаете, и чем реже вам приходится ее перенастраивать. Вам остается лишь осмысливать систему «в плановом режиме»: хороша ли она?

Не мешает ли? Не стоит ли ее чуть скорректировать? Ответает ли она вашим сегодняшним потребностям и уровню ваших задач?

Не может быть системы, универсально полезной везде, любая технология планирования нуждается в настройке под вашу реальность. Если ваша технология планирования вам больше мешает, чем помогает, то это не повод отказываться от проактивности в пользу реактивности. Лучше подумайте, как настроить вашу систему, чем ее дополнить.

Еще раз обдумайте цитату, открывающую эту главу. Планирование не гарантирует обязательную «сбычу мечт», но сильно повышает вероятность этого, спонтанная же хаотичность – наоборот. Успеха вы достигаете в основном сами, удача зависит от благоприятного стечения обстоятельств. В удачу можно верить, но на нее не стоит рассчитывать.

Ученые, проводившие сравнительные исследования мозга человека и мозга обезьяны, выявили интересное отличие: у нас есть участок (его называют лобным боковым полюсом префронтальной коры), который отвечает за представление и оценку различных вариантов будущих событий, а также за осмысление оптимальности совершенных поступков. У обезьян ничего подобного нет, а в остальном строение мозга очень похоже. Так давайте использовать свои «тактико-технические характеристики» на пользу делу и не уподобляться обезьянам.

Свою методику я назвал хаос-менеджментом. Она объ-

единяет две управленческие компетенции:

1. управленческое планирование (ему и посвящена эта книга);
2. управленческое мышление (книга об этом еще не написана, но я изложил некоторые тезисы относительно этой компетенции в следующей главе).

Основные тезисы главы 2

- Выбирая, планировать или не планировать, вы на самом деле выбираете, управлять или быть объектом управления.
- Использованию планирования как одной из управленческих компетенций мешает целый ряд неверных стереотипов, которые сложились у руководителей под влиянием как естественных чисто человеческих причин, так и в связи с ошибками в применении планирования.
- В условиях ограниченного количества любых ресурсов только планирование может обеспечить точность управления на постоянной основе и в долгосрочной перспективе.
- Гадости происходят сами собой, полезные дела требуют планирования и организации. Многие события, происходящие для нас неожиданно, являются вовсе не объективно неизбежными, а только следствиям того, что мы чего-то не запланировали и (или) не сделали.
- Планирование не устраняет повседневный хаос, но позволяет им управлять и удерживать в определенных вами и контролируемых границах.
- Планирование является ключом к эффективному управлению и позволяет исключить цейтнот и авралы из повседневной практики, невзирая на вид и географию деятельности компании.
- Планирование – не столько часть врожденных способ-

ностей, сколько результат последовательного освоения технологии.

- Планирование является технологией и при правильном применении (то есть при выполнении определенных процедур, описание которых дается в следующих главах) дает положительный эффект.

- Планирование является технологией, и поэтому при неправильном применении (то есть при неправильном выполнении процедур, нарушении порядка выполнения процедур и при невыполнении процедур с должной регулярностью) превращается в «муду», перестает приносить пользу и увеличивает управленческие и психологические издержки.

- Технологию планирования может освоить каждый, кто этого захочет, независимо от своего характера и настолько, насколько это целесообразно.

- Если вы не хотите бесконечно испытывать свою удачу, то лучше научиться профессионально планировать.

- Наличие плана не гарантирует успеха, но сильно повышает его вероятность.

- Отсутствие плана не гарантирует провала, но сильно повышает его вероятность.

Глава 3

Не спешить и не опаздывать: парадигмы для человека управляющего

*Полковники не бегают. Бегущий полковник в мирное время вызывает смех, а в военное – панику.
Армейская мудрость*

Неправильное мышление может помешать эффективно использовать правильную технологию. Поэтому свою методику хаос-менеджмента, управления повседневным хаосом, я разделяю на две взаимодополняющих части. Эта книга посвящена первой из них, технологии управленческого планирования; о второй, управленческом мышлении, в этой книге мы поговорим лишь кратко, на уровне тезисов, но обсудить ее необходимо.

Если мы решили научиться планировать, то сначала лучше избавиться от привычки... торопиться. Это свойственно большинству руководителей, ибо дел много, а времени мало. Что делать? Конечно, «ускорить шаг». Это естественно, но абсолютно неправильно для того, кто хочет повысить точность управления вообще и научиться планировать в частности.

Ключевым понятием в моей концепции управленческого мышления является парадигма – набор представлений или шаблон поведения человека, влияющий на выбор им поступков или отношения к ситуации. Например, если человеку с парадигмой «От работы кони дохнут» мы делегируем выполнение какого-нибудь задания, легко будет предсказать его отношение к нашему поручению. Попробуем освоить парадигмы, которые помогут вам выработать правильное отношение к рабочим ситуациям. На эти парадигмы мы будем иногда ссылаться уже как на аксиомы в последующих главах, описывающих технологию управленческого планирования. Если термин вас смущает, замените его словом «принцип».

Закон трехлитровой банки. Время – константный ресурс. В году 12 месяцев, в месяце 4 недели, в неделе 7 суток, в сутках 24 часа, в часе 60 минут. Все. Ресурс ограничен, и с этим ничего не поделаешь: в ситуации нехватки времени призывы руководителя вроде «надо что-то придумать» не помогут. Это время есть у вас и у ваших подчиненных. Его можно правильно распланировать. Если просто наращивать число подчиненных, не умеющих планировать, то такой подход уместно назвать экстенсивным.

Закон помидора. Работа мало сжимаема. Как помидор. Если сжать помидор чуть сильнее, он перестанет быть помидором. Выполнение работы можно ускорить либо за счет

применения новой технологии, либо за счет изменения требований к ее качеству: просмотреть документ можно быстрее, чем его изучить.

Работы всегда больше, чем времени. Можно много чего начать, но не факт, что вы успеете сделать все начатое. Вас окружает множество «вводных», которые предлагают вам ими заняться. Ресурс времени ограничен. Нужно тщательно выбирать, что именно из того, что на вас валится или приходит в голову, следует делать, когда это делать и делать ли вообще.

Не старайтесь успеть все. Это невозможно. Тот, кто ставит себе задачу успеть сделать все, пусть и подсознательно, испытывает постоянное недовольство собой и своей работой, потому что каждый день видит, что опять потерпел неудачу, так как не успел «сделать все». Стремление «сделать все» кажется позитивным, но приводит к негативным последствиям: человек перестает выставлять приоритеты, так как, если допустить, что получится сделать все, это ни к чему. Тот, кто пытается «сделать все», не успевает сделать даже то, что нужно было сделать обязательно.

Не надо стараться сделать как можно больше. Лучше правильно расставить приоритеты и сделать то, что в данный момент действительно важно. Если останется вре-

мя, сделаете что-нибудь еще, а лучше всего инвестируйте это время в планирование. Тот, кто стремится сделать как можно больше, инстинктивно выбирает мелкие дела. Подумайте: какие помидоры вы будете подсознательно отбирать при неизменной емкости трехлитровой банки, желании сделать как можно больше и малой сжимаемости работы? Правильно: самые мелкие.

Опаздываешь? Притормози. Обычно же начинают спешить – то есть ускорять работу. Но, с учетом ее малой «сжимаемости», происходит подмена приоритетных критериев. Вместо «сделать хорошо» главным становится «сделать как можно быстрее». Если вы чувствуете, что опаздываете, остановитесь. Сделайте паузу и объективно оцените оставшееся время и намеченные дела. Возможно, что вы все успеваете и это просто тревога. Но возможно, что ваша тревога обоснована. В этом случае еще раз оцените приоритеты и откажитесь от тех дел (перенесите их, передоговоритесь и т. п.), срок выполнения которых можно продлить с наименьшим ущербом. Затем выполняйте выбранные дела с нужной для подобающего качества скоростью. Спешка приводит к тому, что делается то, что можно было бы и отложить, но не хватает времени на то, что отложить как раз было нельзя, а то, что сделано, часто бывает сделано плохо из-за описанных выше аксиом.

Избегайте эффекта Лернейской гидры. Подобно тому, как у Лернейской гидры вместо одной отрубленной головы вырастали три новые, наспех выполненные дела тоже умножают количество новых проблем, которые зачастую кажутся никак не связанными с этими делами. В «мозаике» окружающих вас проблем многие из них являются «рукотворными». Сегодняшние проблемы часто бывают результатом вчерашних решений.

Перестаньте быть «менеджером-чайкой». Тридцать лет назад в деловом английском языке появился термин *seagull management*, «чайка-менеджмент». Он родился благодаря Кеннету Бланшару, консультанту по менеджменту, который в своей книге «Лидерство и одноминутный менеджер» остроумно заметил: «Менеджеры-чайки прилетают, создают много шума, гадят на всех и улетают». Суть «чайка-менеджмента» в том, что замороченный и спешащий руководитель налетает на подчиненного и быстро, пока тот не опомнился, «опорожняется» на него новым поручением или информацией. Варианты способов «опорожнения» много, мест – тоже (к примеру, случайная встреча в коридоре офиса). От этого подхода вреда много больше, чем пользы. Толком не сформулированное и (или) не понятое должным образом поручение будет хорошо выполнено только чудом.

Не делайте сегодня то, что без последствий можно

перенести на завтра, так как можешь упустить то, что нужно сделать именно сегодня. Прежде чем работать «в задел», убедитесь, что нет ничего более важного и срочного. Мы часто не хотим браться за сложные и «полезные» задачи, поэтому хватаемся за более «вкусные», утешая себя тем, что работаем на перспективу.

Многозадачность – миф. У человеческого мозга нет возможности одновременно заниматься решением двух и более интеллектуальных задач. Просто нет – это вам подтвердит любой нейрофизиолог. Жонглер может работать с несколькими предметами, но это деятельность физическая, а не интеллектуальная. Мы хватаемся за все одновременно, испытывая давление множества дел и опасаясь не успеть их сделать. Мы думаем, что работа в режиме многозадачности позволит нам выполнить все быстрее. Но мы не можем обдумывать два вопроса одновременно, мы можем только переключаться от вопроса к вопросу. Но частые переключения приводят к следующим последствиям:

- производительность из-за переключения падает в три раза;
- качество работы ухудшается, так как мы толком не успеваем ничего обдумать;
- возникает «адреналиновый пик» и иллюзия скорости.

На семинарах меня часто спрашивают о Юлии Цезаре, Александре Македонском и Наполеоне Бонапарте. Говорят,

что они умели делать несколько дел одновременно. Не знаю. Если они это и умели, то, увы, не оставили нам технологии своей работы. Но, скорее всего, они были просто хорошо организованными людьми и потому работали эффективно. Говорят, что человек, пытающийся делать два дела одновременно, подобен морской свинке, которая не имеет отношения ни к морю, ни к свиньям. Не стоит уподобляться много-рукому персонажу Громозеке из произведений Кира Булычева. Откажитесь от попыток работать в режиме многозадачности.

Старание не всегда уместно. Усердие и рвение нужны исключительно для отработки технологии. Рвение *вместо* технологии и *вопреки* целесообразности – глупость. Если же такое рвение исходит от руководителя, иначе как безответственностью это не назовешь.

Не путай темперамент с суетой. Работа должна быть напряженной, но не изнурительной. Исключением может быть ситуация, когда вы понимаете причины и границы «зоны форсажа». Постоянный форсаж – внятный сигнал либо о неправильно выбранном направлении, либо о неправильной технологии.

Берите пример с шахматных гроссмейстеров. Концентрируйтесь на выбранном деле и отсекайте все раздра-

жители. Гроссмейстер, ведя сеанс одновременной игры, не пытается думать одновременно обо всех партиях и анализировать все позиции. Нужно сконцентрироваться и сделать «правильный ход» в каждой задаче поочередно, то есть принять решения как по сути нужных для достижения целей действий, так и по управлению их выполнением. Такой режим работы я называю «режимом гроссмейстера».

Помните, что наивысшая производительность достигается в первые 2 часа работы. Именно в этот период наш мозг работает наиболее эффективно. Он скорее спринтер, чем марафонец. Точнее, оптимальная продолжительность концентрации, обеспечивающей продуктивность, лежит в пределах от 1,5 до 2 часов. Потом мозгу нужен перерыв, его оптимальная продолжительность – 15 минут, лучшее содержание – легкая физическая активность. Все, что хотите: подвигайтесь, поднимитесь и спуститесь по лестнице, пожонглируйте яблоками. Мы так устроены: своевременный перерыв и легкая «физика» заряжают тело и мозг энергией. Смена вида деятельности (например, проверка электронной почты) эту задачу не решают, простой отдых и чашка кофе или чая – тоже. Хотите работать головой на пике возможностей без выхода в режим форсажа – соблюдайте рекомендуемый режим. В итоге вы сделаете максимально возможное количество дел хорошо, с приятной усталостью и без изнурения.

Рекомендации по внедрению технологии управленческого планирования

Возможно, на первый взгляд эта глава покажется вам «пособием для лентяев». На самом же деле я сформулировал базовые принципы, необходимые для обеспечения высокой продуктивности при интеллектуальной работе. В них учтены особенности нашего мозга и физиологии человека. Они проверены на практике не только мной, но и тысячами – без преувеличения – руководителей, которых я обучил за 12 лет внедрения хаос-менеджмента и управленческого планирования как его части. Выпишите эти парадигмы, держите их под рукой и постепенно приучайте себя им следовать – следовать вопреки наверняка уже сформированным у вас и окружающих «скоростным» стереотипам, которые все глубже затягивают вас в «воронку хаоса». Привычка к соблюдению предложенных парадигм – первый шаг на пути от «ежедневных подвигов» к «эффективному бездействию».

Основной вывод главы 3

Нам нужна не *скорость*, а *точность*. Сегодня мы чаще всего оцениваем происходящее по критерию «быстро – медленно»: быстро – значит хорошо, медленно – плохо, а кто не успел – тот, соответственно, опоздал. Вся окружающая действительность подталкивает нас к ускорению. Окруженные огромным количеством дел, мы постоянно пытаемся «пришпорить» себя. Итог: плохое качество работы, отсутствие результатов, постоянная моральная «изжога» и выгорание. В музыке существует такой термин – *tempo giusto*, то есть темп, точно соответствующий характеру пьесы. Понятие «точность» включает в себя и обязательное «вовремя». Не может быть «точно» и «не вовремя». Не вовремя – уже не точно. Нам нужна точность, а вовсе не скорость. Точность выбора информации, точность решений, точность планирования и точность управления выполнением принятых решений. Все это мы обеспечим изучением, применением и внедрением в подчиненную нам структуру технологии управленческого планирования.

Глава 4

Задачи управленческого планирования

Любой план – ничто, так как устаревает в тот момент, когда вы закончили его составлять. Но планирование – это все, так как обеспечивает единое понимание целей и способов их достижения, что позволяет вашим подчиненным действовать самостоятельно.

Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США

Определимся с терминами, насколько это возможно при множественном толковании любых положений менеджмента. Итак, за что должно «отвечать» управленческое планирование, если рассматривать его применение для решения оперативных задач? Каков его «функционал»? Чем лучше мы это будем понимать, тем легче будет подобрать и настроить эффективную технологию.

Планирование – не синоним слова «план», как не являются синонимами слова «электричество» и «розетка».

Планирование – действия по моделированию и обеспечению материализации будущего с учетом целей, ресурсов и «физики» окружающей среды.

План – документ, отражающий сегодняшний взгляд на

значимые цели, ресурсы и приоритизированный перечень действий, необходимых для их достижения.

План должен быть составлен в процессе планирования и является промежуточным результатом планирования. Основной результат планирования – обеспечение точности достижения запланированных результатов. Должен ли руководитель планировать сам или же ему следует привлекать к этому несомненно благородному делу подчиненных? А если привлекать, то к чему именно и в какой степени? Увы, на этот вопрос нет однозначного ответа или четких рекомендаций. Утешиться можно знаменитым принципом «На вершине нет формул»: готовых решений в управлении практически не бывает, нужно знать принципы и самому искать решение в конкретной ситуации. Вам придется включить голову и соотнести *характеристики работы* и *характеристики подчиненных*.

Характеристики работы

- 1. Сложность:** насколько работа сложна по содержанию относительно тех, которые выполнялись ранее.
- 2. Инновационность:** насколько работа нова в сравнении с теми, которые выполнялись ранее.
- 3. Срочность:** насколько быстро работу необходимо выполнить, и есть ли время на «плавное» включение.
- 4. Критичность качества:** насколько необходимо сразу «попасть в десятку» и есть ли возможность довести работу «до ума».

Характеристики подчиненных

1. Экспертная квалификация: насколько человек разбирается в специфике предстоящих работ.

2. Административная квалификация: насколько человек умеет «играть по правилам» и придерживаться тех подходов, которые руководитель считает уместными (например, режим обратной связи в случае возникновения затруднений при выполнении задачи).

3. Ответственность: насколько человек готов отвечать за порученное дело, будет ли он искать возможности или поводы к невыполнению.

4. Мотивированность: лоялен человек или исполнитель? Лояльный будет проявлять инициативу, исполнительный – добросовестно делать только то, что поручено и не больше, но и не меньше.

Уверен, что вы, опираясь на предложенные критерии, сможете решить, кого из подчиненных к каким задачам планирования стоит привлекать. Вы можете «оцифровать» эти параметры (например, по десятибалльной шкале), но для начала достаточно, если вы заведете привычку оценивать ситуацию качественно. Конечно, приведенный выше перечень критериев оценки является открытым – вы сами можете дополнить его.

Управленческое планирование должно решить все ниже-

перечисленные задачи по возможности *до* начала работ. Что значит «по возможности»? Бывает, что до начала работ не удастся найти все исчерпывающие ответы. Не страшно. Вы сможете уточнить их до нужной степени достоверности по ходу выполнения работ. В плане соответствующие «дыры» будут отмечены, это позволит держать их в фокусе, а ответы придут – под вашим чутким руководством.

Итак, вот перечень задач управленческого планирования в рамках решения оперативных вопросов.

Задача № 1: Формализация результатов

Мы должны сформулировать то, что хотим получить в результате своих действий. Формализация может быть и количественной, и качественной. Чем четче сформулированы результаты, тем точнее можно будет подобрать оптимальный набор действий. Справедлива и обратная закономерность: расплывчатые формулировки предполагают большой разброс возможных наборов действий и приводят к конфликтам на стадии выполнения.

Задача № 2: Выбор критериев достижения результатов

Нас, как правило, не устроит выполнение плана любой ценой. Такая постановка вопроса уместна только в острой фазе кризиса, а до этого лучше дела не доводить. Значит, нам нужны другие критерии. Какие? Они могут быть общими и специальными. В качестве общих (не буду оригинален) могу назвать: сроки, стоимость (или иные ресурсы), перечень действий, определяющих качество.

Специальные критерии зависят от сути проекта и от тех результатов, которые мы вознамерились получить. Вам хочется воскликнуть: «Это же элементарно, Ватсон!»? Да, не спору. Но нам не обязательно понадобятся исключительно прорывные технологии, чаще успех достигается правильной комбинацией известных, в общем, «ингредиентов».

Критериальный треугольник



Пример: компания проводит презентацию для клиентов. От качества презентации примерно на 70 процентов зависит полугодовой оборот компании. Презентация предусматривала в том числе и завтрак, где меню, качество блюд и обслуживание были такими, что лучше всего подошли бы для родственников, которых вы хотите побыстрее спровести из

дома с максимумом негативных эмоций «на дорожку». Почему? Проводили тендер, который был выигран компанией, предложившей – правильно, угадали! – наилучшую (то есть наименьшую) цену. Все остальное – соответственно. Причина? Отсутствие внятно сформулированных целей презентации и их «проекции» на приоритет критериев организации отдельных ее составляющих, таких как завтрак. Конечно, если опытный сотрудник выполняет исключительно рутинный проект, то эта задача не является столь существенной. Все прокатит и так, на «генофонде». Но этот самый «генофонд», увы, подвержен энтропии: человек может быть обижен на компанию, оказаться не в настроении, не суметь сосредоточиться, растеряться, уволиться, и в результате отсутствие четко сформулированных и расставленных по значимости критериев может здорово попортить вам праздник. Вот так. Без паранойи.

Именно знание критериев позволит вам избежать избыточной детализации плана. Генерал Эйзенхауэр, чьи слова приводятся в качестве эпиграфа в начале этой главы, говорил: «планирование – это самое важное перед сражением, но планы становятся бесполезными сразу же после начала боя». Так как же обеспечить согласованность самостоятельных действий сотрудников?

Если сотрудникам известна цель и критерии ее достижения, то они смогут принимать решения по ситуации, без ущерба для выполнения плана. И, конечно, желательно, что-

бы они обладали полномочиями и квалификацией, необходимой для применения этих полномочий. В случае конфликта между критериями достижения цели, реальными условиями и своими полномочиями они могут обратиться к руководителю, с предложениями или как минимум с вопросом. Таким образом, выполнение этой задачи планирования позволяет сотрудникам проявлять самостоятельность с пользой для дела.

Задача № 3: Описание способов достижения результатов

Один из принципов регулярного менеджмента состоит в том, что должен быть согласован не только результат, но и способы его достижения. Это зачастую не устраивает ни подчиненных, ни руководителей. Почему? Подчиненные воспринимают этот принцип как избыточно жесткий, обязывающий, заземляющий «творчество» и низводящей их до уровня «твари безответной». Руководители же, часто неосознанно, не готовы отвечать за результат и думают, что если способы достижения результатов не прописаны и как бы отданы на откуп подчиненным, то с них и спрос. Или же руководитель считает, что не должен опускаться до подобных «мелочей» – не царское это дело, достаточно отдать команду. Но команду можно отдавать, только если мы имеем дело с насквозь отработанным проектом. В иных же случаях сюрпризы вам гарантированы. А еще руководитель может быть слишком занят собственной работой, и поэтому, как часто бывает, решил «сэкономить» на этой как раз задаче. Таким образом, обоюдное неприятие этой задачи руководителем и подчиненными порождает избыточную вариативность возможных действий и создает почву для уже упоминавшегося «синдрома понадкусанных яблок».

Неправы обе «отвергающие» стороны. Часто бывает так,

что под видом требований к возможности «творить» подчиненный пытается получить право делать то, что наиболее интересно, в максимально комфортном для себя режиме и без ответственности за результат, чего мы допустить не можем. Руководителю же следует понять, что нельзя экономить на управлении. Кроме того, делегирование полномочий – если вы не сформулировали или не проконтролировали способы достижения результатов, и тем самым делегировали эти полномочия подчиненному – не освобождает вас от ответственности за то, что делает получивший полномочия подчиненный. Это так, на всякий случай.

Директивно прописанный (в процессе планирования) набор действий вызывает сопротивление участников, вызванное тем, что у них есть иные точки зрения на возможные способы получения результата, а предложенный сверху императив не воспринимается как единственно верный. Делегирование же полномочий при выборе методов достижения результатов – так называемое *векторное планирование* – приводит к тому, что каждый «строит свой дом». А в итоге неизбежен конфликт вроде «Что ж вы тут учинили, окаянные!» с естественным встречным недовольством тех, кто искренне вкладывал все силы в работу. Немногим лучше выглядит ситуация, в которой «экономия» времени на составлении точного перечня работ приводит к постоянной и неоправданной коррекции рабочих заданий, хотя все всплывающие по ходу работ вопросы можно было предусмотреть заранее. Резуль-

татом в обеих ситуациях будут демотивация сотрудников и неоправданно высокий расход ресурсов вообще и времени в частности.

Поэтому нужно пройти между двумя крайностями: не навязывать исключительно свое видение, а «продать» его, или же проуправлять «генерацией идей» подчиненными. Так или иначе, перед началом работы нам стоит получить понятный всем перечень действий для достижения результатов.

Занимаясь консалтингом и подключаясь к заваленным проектам, я примерно в 80 процентах случаев обнаруживал, что перечень работ в нужной детализации в компаниях отсутствовал.

Нам нужен не просто результат, а результат, который получен устраивающим нас и согласованным с нами способом.

А как лучше всего описать способ получения результатов? Самое простое – это перечислить все необходимые для этого действия. Или, если пока нельзя перечислить все, указать те, которые нужно выполнить до следующей «точки ясности», откуда будет виден дальнейший порядок действий. Если же при составлении такого перечня вы упираетесь в так называемый «режим АХЗ» (в литературном варианте аббревиатура АХЗ расшифровывается как «А кто его знает»), выбор за вами: можете возвращаться к задаче № 1 (формализация результатов) или, отказавшись от Пути Знания, последовать Путем Веры и попытаться поэксплуатировать свою счастливую звезду.

Предположим, что дорога, в общем, ясна, и перечень работ вытанцовывается. На этом этапе нас ждет еще одна ловушка: а насколько этот самый перечень детализировать? Где та грань, которая отделяет полезную и эффективную технологию от маразма? Уместная детализация перечня будущих работ должна позволить полноценно выполнить задачу № 4.

Задача № 4: Расчет необходимых ресурсов

К сожалению, очень многие грандиозные – без иронии – планы превращаются в пшик из-за нехватки ресурсов. Проблема же в том, что осознание этой нехватки наступает уже в процессе выполнения проекта. Мой опыт свидетельствует: при анализе причин тупика, в который упираются те или иные проекты, нехватка ресурсов – наиболее часто встречающаяся проблема. При этом на просьбу показать список ресурсов и методы их расчета отвечают недоуменными взглядами. То есть эта задача, конечно, как-то подразумевалась, но никем не была внятно сформулирована и, естественно, никем не была решена подобающим образом. В итоге либо недостающие ресурсы изыскиваются в режиме «любой ценой», что существенно уменьшает (и это в лучшем случае) эффект от реализации проекта, либо проект замораживается, а это значит, что вложенные в него ресурсы обесцениваются или вообще теряются. И, конечно, один из основных и трудно учитываемых ресурсов – это время, которое, как мы уже знаем, величина постоянная, и его совокупное на всех участников процесса количество не зависит от того, насколько оно важно для компании. Если бы время увеличивалось пропорционально степени его нужности и критичности или силе требовательности руководителя, все было бы гораздо

проще.

Правильное решение задачи № 3 позволяет учесть все нужные ресурсы как по виду, так и с нужной степенью точности – «до миллиона» или «до десятки». Конечно, кроме времени нам могут потребоваться деньги, квалификация, люди, оборудование, помещения и тому подобное. Желательно, чтобы учет видов и количества критичных для выполнения проекта ресурсов не проходил в режиме «если что, где-нибудь найдем».

Гораздо правильнее еще на стадии планирования в рамках решения этой задачи описать координаты этого самого «где-нибудь» и проверить, действительно ли там в необходимом количестве и свободном доступе постоянно лежат нужные ресурсы. Учтите, что при расчете ресурсов людям более свойственен необоснованный оптимизм, чем избыточный пессимизм. Недаром говорят, что смету строительства или ремонта после расчета надо умножать на два (люди опытные говорят, что на три). С чем связан именно такой «уклон»? Причины могут быть разными: нежелание думать о неприятном, пусть и реальном, желание получить результат, опасения получить отказ от лица, принимающего решение, которого расстроит «большая» смета, вера в свою «счастливую звезду», позволяющую как-то решить проблемы, и много чего еще.

В общем, избыточный оптимизм имеет место быть, поэтому сам руководитель не должен и просто не имеет права

ему поддаваться, при делегировании же решения этой задачи подчиненным всегда предупреждайте о том, что попросите детальное обоснование количества всех ресурсов – конечно, в письменном виде. Этот нехитрый, в общем, прием позволяет кратно снизить как количество лжи, так и уровень шапкозакидательских настроений.

Мне приходилось слышать и такой вот примерно аргумент: «Если бы мы изначально думали о ресурсах, ограничениях или препятствиях, то вообще бы ничего не сделали! Надо сосредотачиваться на позитиве, и тогда все получится!» Что можно на это сказать? Бывает, что принцип «глаза боятся, а руки делают» или «ввяжемся в бой, а там Бог поможет Англии» и тому подобные изыски действительно сбываются. Вопрос в том, чего хотите вы: раз за разом испытывать свою везучесть или проактивно управлять результатами. Отсюда и выбор подхода. Как говорится, каждый правый имеет право...

Для человека, который готов мыслить рационально, очевидно, что любая вечеринка когда-нибудь заканчивается, поэтому лучше понимать реально необходимые ресурсы и заблаговременно их подготовить или разработать проекты по их пополнению, не принимая за таковые уже упоминавшийся подход «что-нибудь придумаем». А при невозможности этого – скорректировать желаемые результаты, вернувшись к задаче № 1.

Задача № 5: Выбор оптимальной последовательности выполнения работ

Эта задача кажется тривиальной, но в реальности очень редко решается должным образом. Результат: неоптимальный расход ресурсов и рост всех видов издержек, как правило, в связке «время – деньги». Причина такой закономерности в том, что имеет место стремление «ускорить выполнение», а лучшим способом достичь этого видится неосознанная или осознанная экономия на планировании вообще и на моделировании оптимальной последовательности работ в частности. Раздается решительный призыв: ладно, хватит мусолить тему, пора работать! То есть планирование, как мы уже знаем, часто воспринимается как «не работа», а некий ритуал, который положено исполнять «просвещенным менеджерам». А на как бы положенный, но не сильно вдохновляющий ритуал людям энергичным времени жалко. Моя же рекомендация такова: не экономьте на моделировании оптимальной последовательности выполнения работ и не надейтесь, что «по ходу дела» разобраться будет легче. Как правило, разбираться приходится тогда, когда точка невозврата уже пройдена и часть дорогих ресурсов потеряна. Нередки случаи, когда вложенные в работу труд и время (не го-

вора уже о деньгах) обесцениваются вынужденными простоями в ожидании компонентов от «смежников». Такие ситуации снижают авторитет руководства, уменьшают веру в успех проекта, сбивают рабочий настрой, вызывают чувство досады за напрасно потраченные усилия и создают дополнительные предпосылки для конфликтов. То, что вы «сэкономите» на решении этой задачи, с лихвой будет потеряно уже непосредственно в процессе работы. Рациональный руководитель заботится в первую очередь не столько об экономии ресурсов, сколько о правильном их инвестировании.

Задача № 6: Обеспечение координации участников работ

Хороший план должен учитывать необходимость согласования рабочих моментов. А для чего, собственно? Любой план содержит в себе элементы неопределенности, так как опирается на прогнозы. Многое мы не знаем, а предполагаем. На старте мы видим одни элементы «пейзажа», а когда начинаем движение, перед нами открываются новые ракурсы и детали. Ни один план не может – да и не должен – предусматривать все. А это значит, что неизбежно возникнут ситуации, планом не предусмотренные. Поэтому и разработка критериев выполнения (см. задачу № 2) может быть недостаточной. Ведь бывает, что в процессе выполнения нужно менять и цели, и критерии их достижения. Могут появиться новые работы, неожиданные препятствия, непредвиденные потребности в дополнительных ресурсах, отсутствие полномочий, неопределенные области ответственности и тому подобные «камушки». Конечно, можно попробовать выдать всем участникам работ карт-бланш: любые не описанные в плане вопросы решайте самостоятельно, разрешаю! Но такое решение чревато очевидными негативными последствиями, а значит, нам надо запланировать форматы, в рамках которых участники будут иметь возможность обсудить возникшие вопросы, например, заранее назначить координацион-

ные встречи участников проекта.

Такой подход, хотя и вызывает дополнительные расходы времени, обеспечивает существенные выгоды, кратно превышающие эти расходы, а именно:

- Сотрудники знают, что в случае возникновения непредвиденной ситуации они не останутся с ней один на один и получают необходимую поддержку. Это формирует здоровую рабочую культуру.
- Уменьшается деструктивная конфликтность между участниками, которая в иных случаях неизбежно катализируется любой неопределенностью.
- Руководитель может оптимально «разрулить» возникшие сложности.

Поэтому правильно было бы считать потраченное на такие мероприятия время не *расходом*, а *инвестицией*.

С плановыми форматами мы разобрались. А как быть, если возникшая ситуация очевидно не позволяет дождаться запланированной координационной встречи?

В таких случаях должна срабатывать парадигма «Уперся – сообщи!». Суть ее в том, что при возникновении ситуации, которая может помешать получению запланированных результатов, конечных или промежуточных, сотрудник обязан мгновенно проинформировать об этом руководителя. Подробно об этой и других парадигмах я рассказываю в моей книге «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных». Руководитель, получив сигнал от сотрудни-

ка, обязан либо оказать ему содействие, либо скорректировать параметры задачи – например, сроки или качество работы.

Уточнение: мы с вами знаем, что любой полезный инструмент кто-нибудь обязательно попытаются использовать во вред. Поэтому руководитель должен уметь распознавать и пресекать неправомерные обращения, когда сотрудники пытаются толочь воду в ступе, «пилить опилки», избыточно «пережевывать» уже решенные вопросы и переливать из пустого в порожнее.

Но страх неправомерного применения парадигмы или стремление сэкономить время вообще или на управлении в частности иногда заставляют руководителя избегать своевременного вмешательства в ситуацию и предоставлять сотрудникам право разбираться во всем самостоятельно. Такой подход будет правильным только при условии, что в вашем подчинении работает высокопрофессиональная, хорошо мотивированная и лояльная команда. Создать же такую команду путем «сбрасывания вниз» своих обязанностей невозможно. Вместо этого мы получим:

- импровизации без должных знаний и понимания последствий;
- «самозахваты»: действия без оформленных устно или письменно полномочий;
- борьбу за дефицитные ресурсы (обычно человеческие), в результате которой сотрудники не делают то, что нужно, а

обсуживают того, кто «громче орет»;

- «сидение на попе возле кочки» до тех пор, пока кто-то сверху не пнет или не решит вопрос;
- «результат по-русски» вместо промежуточного или окончательного результата.

В общем, как говорил классик менеджмента Михаил Михайлович Жванецкий, «понос, рвота, кровоизлияние». И это отнюдь не преувеличение, а самая настоящая реальность, данная нам в ощущениях, хотя зачастую мы не считаем ее прямым следствием неправильного решения задачи № 6 управленческого планирования.

Задача № 7: Оценка и минимизация рисков

Аксиома: любая работа несет в себе риски, и чем сложнее работа, тем выше риски. Знание возможных рисков позволяет заблаговременно обдумать их минимизацию, организовать мероприятия по профилактике рисков и разработать план их нейтрализации в случае возникновения определенных угроз.

Классическим примером работы с рисками можно считать обеспечение противопожарной безопасности здания. К профилактическим мерам здесь относится выбор специальных конструкций и материалов, минимизирующих возможность возгорания, и оборудование специальных помещений или площадок для проведения работ, которые могут вызвать пожар. На случай возникновения пожара предусматриваются сигнализация и система оповещения, системы тушения огня, автоматические и работающие на ручном приводе, лестницы и проходы для выхода из здания. Кроме того, в «правильных» компаниях еще проводят специальные учения, чтобы люди не только расписывались за «противопожарный инструктаж», но и на самом деле смогли правильно действовать при пожаре. Во времена Советского Союза внутри трудовых коллективов формировались пожарные расчеты, члены которых должны были проходить специаль-

ную подготовку в соответствии со своим «номером»: уметь работать багром, топором, пожарным стволом и другими инструментами и приспособлениями.

Так должно быть. На практике же все происходит, как вы знаете, по-разному. И чем заканчивается это «разное», мы тоже знаем из средств массовой информации. Любопытный, на мой взгляд, факт: результаты опросов показывают, что одним из самых раздражающих факторов для персонала предприятий с иностранным капиталом является... проведение учений по отработке эвакуации в случае пожара.

Кстати, большая часть западных компаний имеет так называемые «красные папки», содержащие набор первоочередных действий «в случае, если». И случаи там могут быть описаны самые разные – например, негативные публикации в средствах массовой информации, – чтобы в тех самых случаях не метаться как заполошная курица.

10 шагов для анализа рисков

1. Составить перечень возможных рисков, разделив их на внешние (рыночные риски) и внутренние (риски, связанные с работой системы корпоративного управления).
2. Оценить «вредоносность» каждого из отмеченных рисков – например, по десятибалльной шкале.
3. Оценить вероятность возникновения каждого риска – также десятибалльной шкале.
4. Составить по сумме баллов за вредоносность и вероятность возникновения отдельные рейтинги внешних и внутренних рисков.
5. Установить фильтр, отсекающий риски, которые можно считать несущественными.
6. Провести анализ возможностей профилактики и (или) нейтрализации рисков с высоким рейтингом.
7. Определить симптомы возникновения «плохих» событий, желательно индикативные – то есть такие, которые указывают на повышение вероятности возникновения события, а говорят об уже наступившем рисковом случае (заметить нагрев электрической цепи лучше, чем возгорание вследствие перегрева цепи).
8. Обдумать способы мониторинга (контроля) индикативных симптомов.
9. Выбрать ответственных за мониторинг (контроль) – по-

верьте, это гораздо лучше, чем призывать всех участников строго бдеть, а потом всех же распекать за безответственность.

10. Разработать наборы действий для профилактики и (или) нейтрализации выбранных рисков.

Такой подход можно было бы назвать «качественным» и, на мой взгляд, минимально необходимым. Можно копнуть и глубже, выйдя на количественный анализ. Стоит ли это делать, решать вам.

Вводим дополнительные характеристики возможных рисков.

Масштаб рисков:

- **Сегментный:** риски, касающиеся только определенно-го сегмента деятельности (например, рост стоимости аренды торговых площадей в связи с ростом стоимости обслуживания зданий и других факторов).

- **Региональный:** риски, связанные с теми или иными особенностями географической территории.

- **Федеральный:** риски, связанные с переменами в государстве (это могут быть новые законы или новые «веяния сверху», после озвучивания которых власти везде начинают активно работать в заданном направлении).

- **Международный:** риски, связанные с событиями планетарного масштаба (например, недавний кризис мировой экономики 2008 года).

Частота рисков:

- **Постоянный:** риск, влияние которого проявляется всегда.
- **Периодический:** риск, который возникает в конкретных повторяющихся ситуациях (например, при входе в новый регион или при переключении на нового поставщика).
- **Разовый:** риск, который может возникнуть лишь однажды.

Кроме того, мы можем «углубить» балльный способ оценки «вредоносности» и вероятности возникновения рисков, совершив переход от *диапазонного* уровня неопределенности, который мы получаем при выставлении баллов, к *сценарному* уровню. Вводим градации вероятности возникновения события.

Оценка вероятности возникновения события

- А:** событие почти обязательно произойдет, вероятность более 75 %;
- В:** событие скорее всего произойдет, вероятность близка к 75 %;
- С:** событие может произойти, вероятность около 50 %;
- Д:** событие может произойти при стечении ряда обстоятельств (каких?), вероятность 35 %;
- Е:** вероятность события незначительна, менее 20 %;
- Ф:** событие практически никогда не произойдет;

Шкалы при необходимости можно сделать еще более широкими, а количество градаций – увеличить.

Оценка «вредоносности» события

1: последствия события ставят под угрозу само существование компании;

2: последствия события являются критическими, не могут быть исправлены и приводят к необходимости сворачивания проекта;

3: последствия события серьезные, ликвидация связана с предельным напряжением ресурсов и потребует пересмотра условий проекта;

4: последствия события умеренно негативные, устранимы в случае отвлечения ресурсов от выполнения работ, на результаты влияние незначительное и может быть компенсировано привлечением дополнительных ресурсов;

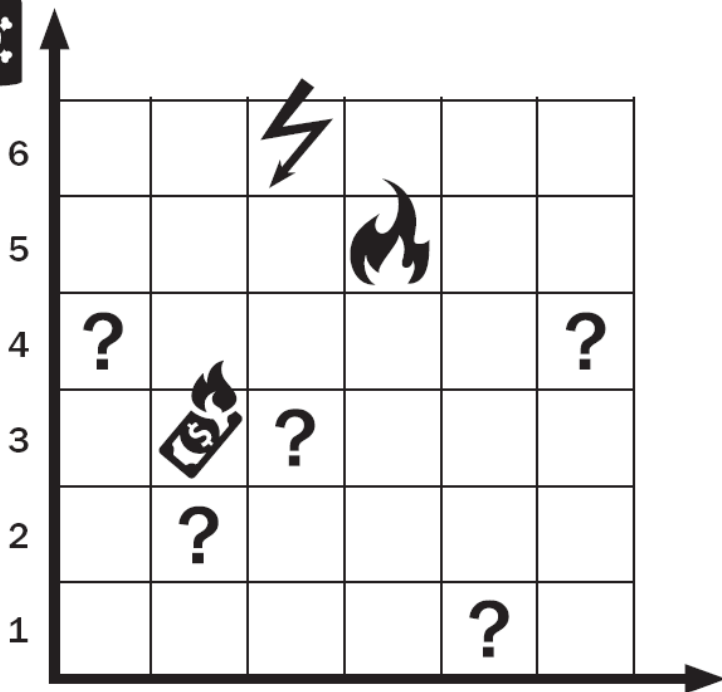
5: последствия события незначительные и легко устраняются, ресурсы на ликвидацию невелики, влияние на ход работ минимальное, на результаты – никакого;

6: последствиями события можно пренебречь;

Матрица оценки рисков



Вредоносность
события



A

B

C

D

E

F

Вероятность
события



Теперь по двум осям, на которых отображается вредоносность события и его вероятность, можно построить табли-

цу-шахматку и вписывать в ее клетки те риски, которые выявили в самом начале.

Давайте зададимся вопросом: как получать необходимые для оптимально реалистичной оценки рисков факты? Конечно, все можно сгенерировать и систематизировать самостоятельно, используя любые доступные технологии прогнозирования – кофейную гущу, хрустальный шар, выход в астрал, интуицию, базы данных, обзоры и прогнозы экономических тенденций. Можно привлечь к этому процессу – на любой его стадии, от сбора и анализа данных до подготовки решений, – подчиненных. Более того, для повышения объективности можно привлечь одного или нескольких экспертов, а для математически правильного учета мнения каждого из экспертов использовать метод взвешенных коэффициентов, описание которого легко найти в интернете. В работе с подчиненными также можно использовать различные формы кооптирования: персональные поручения, рабочие группы, совещания, анонимные опросы и мозговые штурмы.

Например, что для выполнения проекта нам необходим банковский кредит, о котором уже есть предварительная договоренность с банком, и мы будем оформлять его получение параллельно с другими действиями в рамках проекта. Какие риски могут здесь возникнуть? Самые разные: проблемы в экономике и связанное с этим ужесточение кредитной политики банка, кадровые перестановки в правлении банка или в кредитном департаменте. Что можно сделать для

профилактики этих рисков? Стоит ли этим заморачиваться? Или наш вес как клиента делает все эти риски несущественными? Или у нас есть замечательные альтернативы – проработанные, а не гипотетические вроде «если что, обратимся в другой банк, нам тут постоянно шлют предложения»? Решать вам.

Нельзя не затронуть вопрос о часто встречающихся и редко учитываемых внутренних рисках. К ним относятся как минимум возможные конфликты между участниками работ. Конфликтовать могут как рядовые сотрудники, так и руководители любого уровня. Конфликты случаются не только внутри подразделений, но и между подразделениями, и рабочие конфликты между сотрудниками разных подразделений, возникающие в ходе выполнения проектов, часто являются продолжением личностных конфликтов их руководителей. Сотрудники, зная об отношениях руководителей, осознанно или неосознанно стараются им «подыграть».

Понятно, что любые виды конфликтов увеличивают «стоимость» работ как минимум по осям «время – деньги». В общем, надо помнить: проект, в котором участвуют несколько сторон, всегда вызовет конфликт тех или иных интересов. Избежать таких конфликтов нельзя, но можно минимизировать и создать систему их конструктивного разрешения. Помимо описанной выше задачи № 6, обеспечение координации участников, есть еще один достаточно универсальный способ.

Уровень конфликтности участников сильно зависит от того, как руководитель реагирует на конфликты. Наиболее типичные неправильные подходы я бы описал так:

- **Игнорирование:** руководитель вообще не вмешивается в конфликты сотрудников. Последствия: замедление, искажение и остановка работ, торжество «хитроумных» или агрессивных над лояльными и профессиональными, снижение легитимности власти ввиду ее отказа от выполнения функции «надзора за территорией».

- **Общая вздрючка:** в случае конфликта все участники и наблюдающие получают «по полной» из позиции «сверху» независимо от роли. Последствия: парализующий страх и уклонение от активного участия в работе, снижение легитимности власти из-за несправедливости наказания.

- **Участие на равных:** руководитель становится активным участником конфликта, забывая о том, что он на это просто не имеет права, так как обязан погасить сам конфликт и устранить причины возможного повторения или возобновления. Последствия: уменьшение легитимности власти из-за снижения авторитета руководителя.

Руководитель может не вмешиваться в конфликт только в одном случае: если конфликты конструктивно, в нужные сроки и без «метастаз» разрешаются сотрудниками. В остальных случаях он обязан вмешаться и, как минимум, разрешить конфликт и вывести его в конструктивное русло, максимум – проанализировать причины и устранить их для

профилактики конфликтов в будущем. Возможно, анализом стоит заняться не после первого случая, но после второго – обязательно, ибо это уже будет закономерность.

При разборе же конфликтной ситуации очень важно жестко наказывать участников за малейшую попытку деструктивного поведения. Я считаю таковым ситуацию, в которой сотрудник очевидно *мог решить* вопрос, но предпочел – неважно, почему – его не решать. При этом, конечно, не стоит использовать подход «очередная вздрючка», который зачастую проявляется в огульном охаивании вроде «все равно должен был что-нибудь придумать!». Нужно уметь, пусть и субъективно, оценить: *мог* или *не мог*. Такова ваша горькая доля. Можно выделить следующие типы руководителей по их отношению к риску:

- **Купец:** ресурсов много, не паримся, если что – оплатим.
- **Страус:** все будет хорошо, не называй беду по имени.
- **Боец:** бизнес – это война, если что – навалимся и решим любую проблему.

- **Мотылек:** летит на любой огонек, хватается за привлекательную или вдохновляющую идею, вообще не думая о рисках.

- **Аналитик:** потенциальные риски могут быть взяты под контроль, а ущерб исключен или минимизирован благодаря продуманному набору проактивных действий.

Подумайте, к какому типу с большей вероятностью относитесь вы. И решите, насколько это хорошо для дела.

Не знаю, утешит ли вас, активизирует или, наоборот, ослабит, знаменитая «Мерфология». Закон Мерфи гласит: если какая-нибудь неприятность может случиться, то она случается. 10 следствий:

1. Если четыре возможных причины неприятности устранены, то всегда найдется неизвестная пятая.
2. Даже если неприятность не может случиться вообще, она случается.
3. Из всех возможных неприятностей произойдет та, ущерб от которой больше.
4. Несколько неприятностей случаются в самой неблагоприятной последовательности.
5. Всякая попытка исправить неприятности приносит новые проблемы.
6. Предоставленная самой себе, ситуация развивается от плохого к худшему.
7. Нет такой ситуации, которая не могла бы стать еще хуже.
8. После поворота событий от плохого к худшему цикл повториться на новом, более неприятном, уровне проблем.
9. Если вам кажется, что ситуация улучшается то вы просто чего-то не замечаете.
10. Если вообще ничего не предпринимать, то все неприятности когда-нибудь рассосутся сами, но перед этим нанесут весь положенный ущерб.

Когда мы планируем реализацию проектов то, как пра-

вило, рассматриваем их целесообразность по соотношению выгод и усилий. При этом риски проектов как таковые хотя бы в минимально формализованном формате анализируются чрезвычайно редко, хотя мы, конечно, теперь понимаем, что вероятные риски и действия по их минимизации могут существенно снизить привлекательность проекта. Может быть, именно поэтому мы и не любим анализировать риски?

Для того, чтобы было удобнее оценить целесообразность запуска проекта, можно использовать диаграмму Исикавы или, как ее еще принято называть, fishbone diagram, диаграмма «рыбьей кости». Мы размещаем на «угнетающих» и «поднимающих» стрелках сколь угодно детализированные и «оцифрованные» факторы, после чего принимаем решение.

Конечно, факторы, влияющие на проект, могут располагаться иначе: к примеру, экономика благоприятствует, а каналы дистрибуции на момент запуска продукта проработаны плохо.

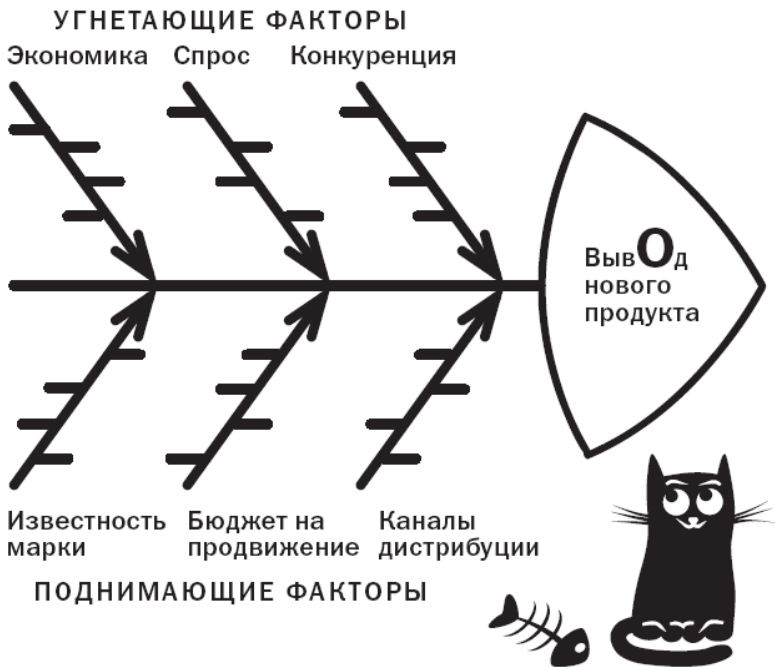
Да, бизнес всегда будет связан с риском, и я не предлагаю чего-то бояться. Но храбрость, которая выражается в готовности преодолевать понятные опасности и, если вдруг чего не предусмотрели, встречать грудью и неожиданности, всегда продуктивнее авантюрной веры исключительно в свою удачу и находчивость, которые, как мы думаем, непременно и синергетично сыграют против вас в том самом случае «если что».

Не знаешь, что делать в худшем (без паранойи) случае?

Не начинай. Конечно, можно дойти до паранойи и начать составлять антикризисный план на случай, если на территории вашей компании начнется высадка десанта инопланетян из галактики «Магелланово облако», но зачем?

Понятно, что стоимость всей работы с рисками должна быть адекватна последствиям этих самых рисков. И вполне возможно, что в начале этой работы вы что-то проанализируете избыточно, но через очень короткое время все придет в норму. Мы же понимаем, что освоение любой новой технологии в начале требует инвестиций. Не попробуем – не научимся. Возможно, что многие из описанных выше действий вы проделывали интуитивно. Теперь же у вас есть система и возможность рационально оценивать целесообразность использования тех или иных подходов.

Диаграмма Исикавы



Одна из поговорок войск специального назначения такова: в кризисной ситуации вы покажете уровень реальной подготовки, а не возвыситесь до уровня своей мечты. Кризис может сыграть роль катализатора кратных положительных изменений только в случае, если у нас есть «количество», достаточное для перехода в «качество». В иных же ситуациях, увы, сработает поговорка.

Задача № 8: Контроль и коррекция выполнения плана

Сам факт наличия плана является необходимым, но недостаточным условием. В автоматическом режиме план точно выполняться не будет. Кроме того, план – не догма. План – тот зафиксированный набор действий, который мы предполагаем оптимальными для получения результатов, кажущихся нам правильными, находясь в определенной точке пространства, видя перед собой то, что можем увидеть, предполагая то, что можно предположить и будучи уверенными в своих прогнозах настолько, насколько это возможно. Именно так, не больше и не меньше. И, следовательно, план нуждается в контроле и (не надо этого бояться) в текущей коррекции. Значит, в наш план должны быть включены и привязаны к оптимальным для этого местам и срокам действия по контролю, анализу ситуации и возможным разработкам действий, корректирующих и дополняющих первоначальный план – назовем их «точками осмысления».

План редко выглядит как прямая линия – скорее, как совокупность кривых. Именно это обеспечивает плану необходимую гибкость. Мы стараемся следовать плану до тех пор, пока оценка ситуации не подсказывает нам, что либо, как минимум, пора проанализировать оптимальность плана (то есть результаты и (или) способы их достижения), либо, как

максимум, мы готовы к его творческому переосмыслению в любом его пункте. Мы должны быть готовы как дополнять наш план, так исключать из него лишнее. План должен быть «вечнозеленым» рабочим инструментом.

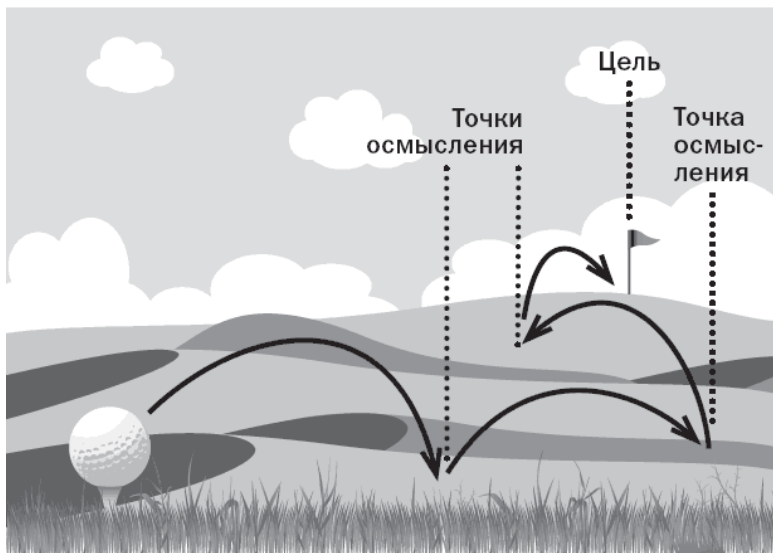


Промежуточный итог

Решение вышеприведенных задач планирования должно выполняться с обратной связью: выполняя очередную задачу и обнаружив, что полученные данные противоречат результатам решения любой из предшествующих задач, мы должны вернуться назад и устранить противоречие.

План должен быть сформирован в виде документа, который понятен всеми участникам проекта и допускает только однозначную трактовку. Это позволяет всем видеть одну и ту же картину: результаты, действия для их достижения, критерии достижения (в том числе сроки и приоритеты), оптимальную последовательность действий с точками координации и контроля. Это сильно минимизирует конфликты и повышает исполнительскую дисциплину. План в голове руководителя представляет собой управленческий нонсенс, так как очевидно не позволит получить систематизацию, аналитику и «прозрачность».

План человека управляющего



Теперь, когда мы разобрали все задачи управленческого планирования, мы можем перейти к процедурам, из которых, собственно, и состоит технология. Мы будем решать задачи планирования, выполняя *процедуры* планирования.

Задачи управленческого планирования



Рекомендации по внедрению технологии управленческого планирования

- Проанализируйте какой-нибудь из проектов, который выполнялся под вашим руководством.
- Удалось ли получить результаты?
- Удалось ли уложиться в запланированные ресурсы, в первую очередь – временные и финансовые?
- Возникали ли деструктивные конфликты между участниками, если да, то насколько они были сильны и во сколько обошлись, пусть и по приблизительной оценке?
- Были ли в той или иной степени перед началом работ решены те задачи, о которых говорилось в этой главе?
- Попробуйте оценить, как повлияло недостаточно осознанное решение этих задач на результаты и их стоимость во времени и деньгах.
- Выпишите в отдельную «шпаргалку» свои управленческие ошибки, которые вы заметили при изучении этой главы.
- Подумайте, что стоило бы изменить в своих подходах к управлению вообще и к планированию в частности.
- Запланируйте наиболее подходящую дату для внедрения задач планирования в практику управления.

Основные тезисы главы 4

- План – не догма, а «вечно зеленый» и гибкий инструмент управления.
- В срывах планов чаще всего повинны незнание задач управленческого планирования и следующее за этим неумение подобрать нужные инструменты для их решения.
- Хорошее понимание задач управленческого планирования позволяет осознанно выполнять процедуры, из которых состоит технология управленческого планирования.

Глава 5

Процедура

«Материализация хаоса»

Порядок сам по себе мертв. Хаос сам по себе разрушителен. Лишь хаос, скованный цепями порядка, способен творить. <...> Размести порядок в хаосе, соблюди пропорции, задай направление метаморфозе – и внутри порядка начнется движение, которое приведет к желаемому изменению. Ошибись с пропорциями или позволь хаосу бурлить невозбранно – и он растворит порядок в себе.

Генри Лайон Олди. Маг в законе

Смысл выполнения процедуры

Смысл выполнения процедуры – получить возможность для удобного и объективного анализа данных и разработки (синтеза) управленческих решений. А при чем тут «материализация хаоса»? Ранее мы говорили, что причина корпоративного хаоса – неорганизованность руководителей, их неумение правильно планировать работу подчиненной структуры и, как следствие, невозможность эффективно использовать другие управленческие компетенции, в первую

очередь делегирование и контроль. Не будет планирования – будет хаос.

Но, как говорил профессор Преображенский, разруха наступает в головах. В мыслях у нас тоже царит полный хаос. Почему?

Во всем виноваты *вводные*. Этим термином я обозначаю информацию, но не всякую, а ту, которая резонирует с нашими с нашими актуальными потребностями и поэтому, как мы полагаем, требует от нас какой-нибудь реакции.

Допустим, мы слышим по радио сообщение о землетрясении в Гватемале. При этом мы не работаем в МЧС и не имеем привычки сдавать вещи в фонд пострадавших от стихийных бедствий. В этом случае такая информация для нас не будет *вводной*. Она будет услышана, но никак на нас не повлияет.

Если же мы услышим информацию о падении фондовых индексов на биржах Нью-Йорка или Москвы, цепочка наших мыслей может формироваться весьма прихотливо. Мы можем задуматься о курсах валют, потом о том, не следует ли обменять часть имеющихся у нас долларов на евро, затем о правильном выборе времени для покупки туристической путевки по наилучшему курсу и, наконец, начать подбирать потенциального спутника для поездки.

Откуда берутся вводные? Источников всего два: собственный разум и внешняя среда. Наш мозг постоянно генерирует какие-то мысли. Некоторые из них, возникнув, исчезают

сразу или через небольшой промежуток времени. Другие начинают жить своей жизнью, создавая ассоциативные цепочки, «мутируя» самым странным образом и спорадически выплывая на «обзорный экран», причем не всегда в самый подходящий для этого момент.

Вводные поступают в наш мозг и извне. Их переносчиками и генераторами являются как многочисленные информационные каналы (почта, интернет, телефон, радио, телевидение, пресса), так и люди, с которыми мы контактируем.

Информационные вбросы, резонирующие с нашими актуальными потребностями, потому и становятся вводными, что наше подсознание превращает в потенциальные обязательства по изменению каких-либо параметров окружающего бытия. Мозг пытается запустить такое обязательство в работу или, как минимум, напоминает вам о его существовании. При этом совершенно не принимается во внимание, есть ли у вас возможность что-нибудь сделать вообще и насколько важной является эта задача.

Возникает то, что я называю *«блуждающими змейками»*. Мысли, извиваясь и переплетаясь, живут своей собственной жизнью, и от попытки хоть как-то их зафиксировать голова просто пухнет. Параллельно вокруг вас происходят новые события, мозг их прилежно цепляет, поэтому постоянно возникают дополнительные вводные, что ситуацию отнюдь не улучшает.

Есть вводная? Поползли блуждающие змейки. Они будут

переплетаться друг с другом, теребя ваш мозг, заставляя его работать вхолостую, умножая хаос, доводя вас до состояния полнейшего отупения и ни на миллиметр не приближая вас к каким-либо результатам.

Этот милый механизм возник в древнейшие времена, когда жизнь человека была полна опасностей, а потому было чрезвычайно важно улавливать любую информацию из внешней среды. Сегодня опасности уже не подстерегают нас на каждом шагу, мы занимаемся в основном интеллектуальной деятельностью, а рудиментарный механизм остался. И от захлестывающих нас потоков информации вреда больше, чем пользы.

Утром мы обычно (если ночью не снилась работа или иные кошмары) просыпаемся с достаточно чистым мозгом. Через некоторое время начинают появляться вводные: вспоминаются события дня вчерашнего, осмысливаются планы на день сегодняшний, по радио в машине говорят о банковской политике потребительского кредитования... В общем, как говаривал первый и последний президент СССР, процесс пошел. Через некоторое время в голове воцаряется привычный кавардак: мысли наминают кипящий суп, на поверхности которого появляются то картошка, то морковь, а то и кусок лаврового листа, чтобы тут же исчезнуть в густом вареже. Потом руководитель добирается до работы (а до этого ему могут начать звонить на мобильный телефон), встречает первого подчиненного, проходит по коридорам к кабинету,

попутно «загружаясь» тем, что он видит и слышит, открывает электронную почту... Дальше вы и сами все знаете: этот цикл разрыва мозга «на английский флаг» повторяется ежедневно.

Учитывая плотность сегодняшнего информационного поля, хаос в голове нам обеспечен. Естественная работа «настроек» нашего мозга будет его только усугублять. Отключить их нельзя, а, чтобы не пребывать в хаосе, человеку управляющему полезно научиться некоторым приемам.

Позволю себе предположение: пока вы читали эти строки, ваш мозг наверняка несколько раз отвлекался на вопросы, не имеющие ни прямого, ни косвенного отношения к описываемой теме. Так вот, блуждающие змейки будут делать свое черное дело до тех пор, пока мы не пристроим все вводные в какое-нибудь понятное место в общей структуре информации. Термин «понятное место» означает, что, разместив там вводную, мы сможем легко ее найти в нужный момент. Приведу пример. Допустим, вы – счастливый обладатель хорошо структурированной библиотеки деловой литературы, и вы знаете, что в тот момент, когда вам понадобится книга Александра Фридмана «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных», то вы найдете ее на правом стеллаже, на третьей полке сверху, в разделе «менеджмент».

Пора прекратить издеваться над собой. Хотите управлять повседневным хаосом? Соберите все вводные в удобное для обзора и осмысления место. Сейчас скорее всего ваши ввод-

ные находятся в разных местах, и вы пытаетесь свести их вместе в своем сознании и удержать все это в голове.

В психологии существует такой термин – экстернализация, то есть вынос своих внутренних сигналов вовне для лучшего осмысления и осознания. Но называть процедуру «экстернализацией хаоса» было бы неправильно. Мы будем его материализовывать, потому что в нынешнем состоянии он весьма «токсичен» с точки зрения эмоциональной и неудобен в обработке с точки зрения рациональной. В общем, мы займемся «материализацией чувственных идей», как говорил в фильме «Формула любви» граф Калиостро. Хаотичные обрывки мыслей, эмоций, фактов, ощущений и мечт мы систематизируем для последующего анализа.

Причем это касается без преувеличения *всей* информации: частной и рабочей, важной и неважной, того, что уже выполняется и что точно надо сделать, того, что вы только собираетесь сделать и даже того, что не первый раз просто мелькает в голове – то есть всего, что является вводными и побуждает нас что-то в чем-то изменить или отказаться от изменений. Но если вводная есть, она должна быть рассмотрена и уж потом (может быть) отвергнута, иначе она так и будет будоражить мозг и порождать неизбежных спутников хаоса – блуждающие змейки.

Мы должны создать своего рода «центральное хранилище», в котором все, буквально все должно найти свое место. И при выполнении этой процедуры мы в первую очередь

стремимся слить в это хранилище всю информацию, собрав ее со всех «носителей», где она сейчас пребывает. Таким носителем сейчас может быть голова, стопки бумаг на столе и по углам кабинета, разноцветные бумажки с записями, записные книжки, блокноты и ежедневник, электронная почта с разобранными и неразобранными письмами, разного рода гаджеты. Все вводные, которые с первого взгляда не выглядят как однозначный мусор, должны попасть в наше хранилище, а уже потом мы будем разбираться, что с ними делать. В результате мы не только получим хорошо структурированную (для выполнения дальнейших процедур планирования) информационную базу, но и освободим наш несчастный мозг, избавив его от безнадежных попыток охватить все и не упустить ничего.

Итак, что и зачем делать, мы с вами уяснили. Осталось ответить на вопрос, как это сделать.

Технология выполнения процедуры

Любая хорошая работа немыслима без хорошего инструмента. И мы знаем, что мастера можно опознать в том числе по инструментам, которыми он пользуется, не столько по стоимости, сколько по состоянию, ухоженности, отлаженности и упорядоченности инструментального ящика. По этим же признакам – точнее, по их отсутствию – можно сразу узнать дилетанта или лентяя.

Так вот, такой инструмент нужен и руководителю, коль скоро мы решили, что руководитель – это профессия. И одним из таких инструментов (не единственным, конечно) является программа MindManager. В своей книге я не буду учить вас, *как* пользоваться этой программой. Я расскажу вам, *что* и *зачем* с ней следует делать для того, чтобы овладеть искусством управления повседневным хаосом. Я уверен, что вы в состоянии освоить программу самостоятельно или же воспользоваться замечательной книгой первого в России сертифицированного специалиста по этой программе Сергея Бехтерева «Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт». Я горячо рекомендую вам эту книгу, она очень удобна в использовании и написана прекрасным языком, содержит и пошаговое описание использования программы, и рекомендации по самоорганизации.

В своей же книге я рассказываю о технологии создания системы эффективного управления путем интеграции управленческого планирования с другими инструментами, в первую очередь делегированием и контролем, а программу MindManager рассматриваю как вспомогательный инструмент для адаптации этой технологии к потребностям руководителя.

Программа представляет собой вариант поддержки революционной – без пафоса – идеи Тони Бьюзена. Изложу его историю очень кратко. Еще будучи студентом второго курса, он попытался найти в университетской библиотеке книги о том, как наиболее эффективно использовать мозг для приобретения новых знаний. К его большому удивлению, такой книги не оказалось. Тогда Тони Бьюзен, изучив большое количество первоисточников об устройстве мозга и принципах работы отдельных его участков придумал собственный метод, который назвал «интеллект-картой».

Метод основан на том, что правое полушарие мозга воспринимает информацию совсем иначе, чем левое. Большая часть информации представлена в виде букв, цифр и таблиц, то есть в удобном для восприятия левым полушарием виде, под этот формат «заточены» и большинство компьютерных программ, в том числе Word, Outlook, Excel и Notes. Таким образом, при работе с информацией довольно мощный «блок» нашего мозга в работе практически не участвует. Но наш мозг работает с информацией не столько линей-

но, сколько ассоциативно. В нашем сознании создаются образы, которые и помогают нам понять и запомнить информацию. Поэтому «таблично-линейная» форма представления информации не позволяет в полной мере использовать возможности мозга.

Метод интеллект-карт позволяет представить информацию так, чтобы ее могли одновременно воспринимать и левое и правое полушарие мозга. Это достигается благодаря, во-первых, *радиантному*, сетевому отображению информации. Именно такая форма гораздо больше соответствует «структуре» мозга. Кроме того, карта – в дальнейшем мы будем называть ее так – предполагает использование различных цветов, ассоциативных картинок, значков и логических связей между информационными блоками, что существенно усиливает эффективность метода.

Метод систематизации и хранения информации в виде ментальной карты впервые предложил именно Бьюзен. Как и в истории со знаменитым яйцом Колумба,⁸ сформулировал этот принцип именно он, ему и слава. Вы можете изучить одну из его книг, «Супермышление», где обо всем рассказа-

⁸ Утверждают, что как-то раз один из собеседников Колумба заявил великому мореплавателю, что нет ничего проще открытия новых земель. В ответ на это Колумб предложил всем присутствующим поставить яйцо на стол вертикально и, когда никто не смог этого сделать, разбил яйцо с одного конца и поставил его на стол. На последовавшие реплики о том, что так смог бы сделать каждый, Колумб ответил: «Именно в этом и состоит разница между нами: вы могли бы это сделать, а я сделал». – *Прим. ред.*

но намного подробнее.

Программа MindManager является техническим средством для создания и поддержки интеллект-карт. Можно ли без нее обойтись? Конечно! Например, можно рисовать карты на бумаге или на доске, если это вам нравится больше. Кроме того, есть множество других программ, созданных для этой же цели и даже использующие аналогичный принцип отображения информации. Но я рекомендую именно эту как минимум по трем причинам.

Во-первых, именно эта программа прекрасно интегрируется со всеми продуктами Microsoft Office. Во-вторых, именно эту программу, по моему мнению, удобнее всего использовать не только для самоорганизации, но и для управления подчиненными, и далее я обязательно покажу, как это делать. И, наконец, эта программа может быть использована в корпоративном формате с помощью, например, «облачных» технологий. Так далеко в этой книге я заглядывать не предполагаю, а просто обозначаю возможности для развития методик хаос-менеджмента. Я работаю с этой программой уже девять лет; когда я ее впервые увидел – случайно, исчерпав возможности Microsoft Outlook, буквально задобав своих знакомых ИТ-специалистов невнятным мычанием и находясь в неосознанном поиске некоего интегратора информации – я решил, что Бог услышал мои молитвы. В общем, я являюсь некоммерческим адептом этой программы и рекомендую именно ее, за вами же выбор, который, к сча-

стью, есть.

Одно важное замечание: программа эта – не волшебная палочка. Сама она ничего не делает, подчиненных не гоняет, за вас не думает и кофе не варит (что можно отнести к ее несомненным минусам). Но я очень высоко оцениваю эту программу как инструмент повышения эффективности управления. Инструмент этот не единственный, и во время описания процедур «Обустройство кабинета» и «Визуализация выполнения работ» я расскажу о других программных продуктах, которые так или иначе необходимо уметь использовать, чтобы обуздать повседневный хаос.

Не понизит ли использование программы наши интеллектуальные способности?

Когда на своих семинарах я рассказываю о том, что для разгрузки забитого мозга от избыточной (для хранения) информации стоит использовать компьютер вообще и новый программный продукт в частности, довольно часто слушатели высказывают сомнения в целесообразности такой «механистичности» и даже утверждают, что это противоречит высшему предназначению человека. Давайте сразу разберемся с этими, может быть и не высказанными, но естественно возникающими сомнениями и возражениями.

Действительно, у нас и так нет лишнего времени, а тут еще вместо облегчения бытия – дополнительный расход времени и загрузка и без того истощенного информацией сознания. Что сказать? Да, такой факт имеет место быть. Чтобы наступило облегчение, придется инвестировать ресурсы, в том числе время на изучение программы и деньги на ее приобретение (или же время для поиска бесплатных альтернатив). А как без этого? Таблеток для приобретения новых навыков, увы, не существует. Впрочем, если подходить к вопросу рационально, в этом нет ничего удивительного: любой новый инструмент требует инвестиций в приобретение, изучение и

освоение. Однако выгоды и удобства, которые вы получите, многократно окупят ваши инвестиции.

Что же до «механистичности»... Вместо того, чтобы научиться правильно использовать достижение нашей цивилизации для обуздания ею же порожденных проблем, мы можем пойти другим путем. Например, научить наш мозг обходиться без «костылей» и структурированно хранить все, что нужно так, чтобы в нужный момент это было «под руками» и никуда бы не пропало. Такие способы есть. Это все технологии по развитию памяти или углубленные занятия такой игрой, как шахматы. Я уверен, что если вы путем соответствующих тренировок научитесь играть вслепую, допустим, на пятнадцати шахматных досках одновременно, то никакой программы вам не понадобится. Нужно ли использовать мозг именно таким образом – другой вопрос. Но это точно возможно. Теперь осталось решить, сколько времени и вместо чего вы будете выделять в неделю для регулярных тренировок и рассчитать, через сколько лет вы обретете искомое умение. Ну, а потом определиться, стоит ли идти именно таким путем.

Возникает на семинарах и вопрос буквально апокалиптического уровня: а вдруг что-нибудь произойдет с компьютером, и вся информация пропадет? Что я могу ответить? Ну, плохо будет. Но ведь никто не отменял элементарных требований на уровне личной гигиены: делайте резервное копирование, ставьте антивирусные программы.

Поэтому мой дальнейший рассказ адресован тем, кто хочет получить результаты в очевидно более короткие сроки и не собирается слишком радикально менять свою жизнь (а глубокое погружение в шахматы изменит вашу жизнь радикально – именно глубокое, просто начать «поигрывать» будет недостаточно).

Как организовать правильное выполнение процедуры

Небольшое лирическое отступление. Сейчас я буду занудно и в мельчайших подробностях «полировать» те детали, учет которых, уверен, будет вам полезен для практического внедрения моей технологии – потому как обычно и повсеместно все валится именно на неправильном «как». Основание для этих рекомендаций – двенадцатилетняя практика индивидуальных (для первых лиц компаний) и корпоративных внедрений технологии. Исключения только подтверждали это правило. Впрочем, вы можете испытать статистику на себе.

Известно, что дьявол скрывается в деталях – при невнимании к ним, – и в них же может скрываться Бог, если не рваться вперед и вдумчиво изучить инструкцию, перед тем как нажимать на кнопки. Итак, важные мелочи.

1. Правило успешного стартапа. Моя технология управленческого планирования состоит из 9 процедур. Чтобы успешно ее запустить, нужно одновременно выполнить процедуры 1, 2 и 3. Остальные процедуры можно выполнять в несколько подходов. Все иные режимы значительно снижают вероятность успешного внедрения.

2. Правило достаточности времени. Для выполнения процедур 1, 2 и 3 я рекомендую инвестировать 16 астрономических часов. Оптимальный формат: два дня подряд по 8 часов. Иные варианты – 4 дня по 4 часа, 8 дней по 2 часа, 16 дней по 1 часу – кратно снижают вероятность успешного запуска. Если указанные процедуры вам удастся выполнить за меньшее время, то вы сможете либо продолжить освоение технологии, либо закончить ее с прекрасным чувством правильного и потому успешного начала новой (без преувеличения!) жизни. На самом деле, рекомендуемые 16 часов – очень небольшое время для выполнения этих процедур, в чем, я думаю, вы убедитесь, когда изучите описание трех запускающих процедур. По-хорошему следовало бы настаивать на режиме 3 дня по 8 часов, но это предложение обычно вводит слушателей в такой ступор, что я намеренно снижаю «инвестиционный порог». Но раскрываю подноготную такого решения. Думайте. И помаленьку приучайте себя выделять время с запасом, а не «под обрез». Поверьте, так не только комфортнее, но и – как ни странно – в итоге быстрее.

3. Правило дней недели. Для выполнения процедур 1, 2 и 3 лучше всего инвестировать выходные дни, субботу и воскресенье. Такой выбор уменьшит вероятность того, что разные хронофаги, порожденные хаотичной корпоративной культурой, которая, видимо, в той или иной степени сейчас существует в вашей компании, помешают вам в затеян-

ном благородном деле. Вы, конечно, можете решить, что самое время заодно дать бой и хронофагам, но я не рекомендую вам брать на себя повышенные обязательства и затевать внедрение полезной технологии «с отягощениями». Ну зачем нам подвиги? Впрочем, выполнение указанных процедур в субботу и воскресенье отнюдь не является критическим сакральным условием. Если вы твердо уверены, что два дня подряд по 8 часов в рабочее время в рабочие дни сможете без помех заниматься процедурами 1, 2 и 3 и при этом избежать любых прерываний (почта, телефон, визитеры и тому подобное) – пожалуйста. Но именно при соблюдении всех перечисленных условий. И не так: ну, я попробую, а там – как пойдет...

4. Правило выбора места. Выполнять эти процедуры лучше в офисе. Обоснования как минимум два: во-первых, рабочая и потому более мобилизующая, чем в иных местах, обстановка и доступ ко всей необходимой информации; во-вторых, в этом случае вам не придется отбиваться (поймите меня, пожалуйста, правильно) от посягательств со стороны родных и близких.

5. Правило организации успеха. Не забудьте найти, установить и в общих чертах освоить программу MindManager. Для этого, возможно, вам потребуются содействие ИТ-специалистов. Дело в том, что это правило можно

реализовать в менее ценное, чем выходные дни, время и в более гибком режиме, подходами по два часа, по одному часу и даже по 30 минут. Прийти же на работу в выходной для того, чтобы, к примеру, бороться с загадками «железа» или с файлами, которые почему-то не открываются, равно как и пытаться осваивать программу и неуверенно тыкать пальцами в клавиатуру, чертыхаясь при этом – это кажется мне не самой лучшей идеей. И если вы не являетесь опытным юзером программы MindManager и не горите желанием проходить «программный квест», используя функцию Help (хотя и довольно хорошо организованную), то сразу приобретите книгу Сергея Бехтерева – всяко удобнее будет, а зачем нам борьба с лишними трудностями?

6. Правило рационального выбора сроков. Пожалуй-ста, не стремитесь к самоубийственным подвигам. Вместо того, чтобы героически назначить себе стартap в ближайшие выходные, лучше рассчитайте оптимальные сроки, учитывая реальное время, необходимое для выполнения всех работ в рамках правила № 5. Вполне вероятно, что в ближайшей перспективе у вас уже есть какие-то планы и даже обязательства, нарушение которых создаст дополнительные издержки на пути в светлое будущее. Привыкайте не стимулировать себя подвигами, а, наоборот, располагать все новации в «кайротических» периодах.⁹ Это значит, что, по возможно-

⁹ Оптимальный момент для начала работ или любого другого действия, неуло-

сти, лучше не откладывать начало внедрения на срок более чем в месяц. Но – по возможности. Я не хочу, чтобы внедрение моей технологии вы воспринимали как наложение суровой епитимьи, – напротив, понемногу приучайтесь работать с комфортом и максимальным удовольствием.

Возможно, все вышеперечисленное покажется вам до обращения элементарным. Действительно, эти правила лежат в пределах здравого смысла и никак не тянут на уникальность, но за двенадцать лет внедрения своей технологии я выслушал огромное количество историй неудачных запусков, причем нарушены были практически все перечисленные элементарные рекомендации.

Вот типичный рассказ о неудачном внедрении. Собеседник: «Вот, вы говорите – планирование... Рассказывать-то легко, и все в принципе и так понятно было, тут же главное – внедрить, а так – все это теория, в реальной жизни это невозможно!» Мой вопрос: «А что не получилось? Итак, вы выполнили первые три процедуры...» Собеседник прерывает: «Нет! Как раз этого не получилось!» Мой вопрос: «Расскажите, как было дело». Собеседник: «Прихожу я вечером домой...» (Варианты: «Собрался я в понедельник этим заняться...», «Попытался я открыть файл...», «Всю субботу я разбирался с программой...») То есть «теория не срабо-

вимый «миг удачи», всегда наступающий неожиданно. От др. – *греч.* Καίρως – «благоприятный момент». Это же слово было именем древнегреческого бог счастливого мгновения, который обращал внимание человека на тот благоприятный момент, когда нужно действовать, чтобы достичь успеха. – *Прим. автора.*

тала» потому, что были нарушены те самые элементарные рекомендации. И внедрение новой технологии было затеяно как бы в нарочито экстремальных условиях, затрудняющих нормальную работу. Понятно, что если человек пришел вечером домой, то, видимо, не в самом свежем состоянии. Понятно, что он не ставил себе задачу ночью работать, днем спать и потом опять ночь работать. И, видимо, он и не собирался всерьез браться за нашу технологию. А собирался он – может быть, терзаемый муками совести, – чего-то там поковырять. А это уже и не подход, конечно, а так, баловство. Нужных и обязательных инвестиций выделено не было, вот и результат в виде его отсутствия. И при чем тут многострадальная «теория»?

Итак, вы все сделали правильно. Программа установлена и в первом приближении освоена. Книга есть. Время выделено в необходимом количестве и в нужные дни недели. Вы остались один на один со своим хаосом и компьютером. Можно начинать.

Выполнение процедуры

Материализовывать хаос можно двумя различными способами, а можно использовать оба сразу, если нравится.

Первый способ наполнения карты: вы создаете в MindManager генеральную карту и начинаете заполнять ее в произвольном порядке. Садитесь за компьютер и начинайте вписывать в карту все, что всплывает в голове. Любые мысли. Приготовьтесь к тому, что вводные могут начать появляться не сразу. Возможно, что пройдет минут десять, пока мозг «прогреется» (потом только успевайте записывать). Рекомендации:

- **Не насилируйте свой мозг и не старайтесь что-нибудь придумать на какую-нибудь тему.** Следуйте за потоком мыслей и просто фиксируйте все, что идет само.

- **Не пытайтесь как-либо фильтровать мысли-вводные: никаких «важно – не важно» или «срочно – не срочно».** Любая фильтрация сбивает процедуру. Очень важно, чтобы во время этой процедуры мозг работал спокойно, без принуждения.

- **Не отклоняйте вводные о личных делах.** Это, на первый взгляд похвальное, рвение не думать о личном на работе на самом деле бессмысленно, так как если вводная на личную тему есть, она не «погаснет», а будет продолжать

будоражить вас не вовремя и порождать «блуждающих змеек». Кроме того, личные вопросы нуждаются в организации и планировании не меньше рабочих, а значит, должны найти отражение в карте. Время у нас одно и этот уникальный и ограниченный ресурс надо распланировать в той пропорции, которую мы полагаем уместной. Если же мы будем лукавить (пусть даже и с благими намерениями не отвлекаться от работы) и не внесем в карту все вводные, то наше распределение времени будет некорректным, так как не будет учитывать реально существующую часть нашей жизни – например, поддержку своего здоровья. А мы знаем, чем это закончиться, правда? Напомню: если вы не запланируете посещение зубного врача, то ваши зубы сделают это за вас и в то время, когда им это покажется наиболее уместным – и, скорее всего, вы не будете согласны с их приоритетами, но деваться вам будет уже некуда. Поэтому фиксируйте все, потом рассортируете.

• **Не нужно ничего «додумывать», но старайтесь сразу фиксировать то, что тянется за первой мыслью.** Допустим, вы бы хотели запланировать посещение зубного врача. Если вводная «надо сходить к зубному» всплыла без привязки к датам или периоду, не надо сразу начинать думать, когда именно это лучше всего сделать. Правильнее ответить себе на вопрос «когда» на более поздней стадии – например, во время выполнения одной из следующих процедур «Расстановка приоритетов». Но если сразу за первой

вводной потянулась вторая «в начале февраля, как раз будет посвободней», то это надо сразу «пристегнуть» к первому топику (так мы будем называть запись в карте) как «дочерний топик». Возможно, что следом за второй вводной появится и третья: в понедельник позвонить и записаться.

• **Стоит ли записывать мелочи?** Не знаю. Дело в том, что моя технология позволяет организовать себя с любой желаемой степенью детализации. Но важно, чтобы самоорганизация не начала вызывать дискомфорт и ломать вашу личность. Поэтому записывать надо в двух случаях: если вы хотите, чтобы (а) что-либо вовремя произошло и (б) вводная перестала формировать блуждающие змейки. Сам я поступаю следующим образом: мелочи я записываю в карту после того, как ловлю себя на том, что эта самая мелочь всплывает в голове уже не в первый раз – это значит, уже есть блуждающая змейка и бесполезно ее «топить». Рекомендую «сливать» в карту все, и уже потом решать, что и когда с этой мелочью делать и делать ли вообще.

• **Старайтесь записывать, с одной стороны, кратко, с другой – так, чтобы потом не пытаться понять, что означает, например, запись «Саша!!!»** Когда вы это писали, то явно понимали, что имели в виду; более того, если судить по количеству восклицательных знаков, тема явно была важной. А сейчас соответствующий «файл» (то есть участок мозга, в котором находилось все, что ранее было связано со сделанной записью) молчит и запись не вызывает ни-

каких ассоциаций. Возможно, вы даже не сможете сообразить, о ком именно идет речь.

• **В начале топики пишите либо персону, либо название темы, используя так называемый ассоциативный принцип.** Пример: если бы нам было нужно сформулировать свою мысль устно, мы бы сказали: «Надо позвонить Саше по поводу зубного», в карту же мы пишем либо «Саша: позвонить по поводу зубного», либо «Зубной: позвонить Саше». Такой подход существенно облегчает последующую сортировку топики. Первое время вам наверняка будет непривычно – получается как-то не совсем по-русски – но привыкаешь к такому принципу быстро.

• **Старайтесь, чтобы каждый топик содержал глагол** (см. пример карты справа вверху). Не «Саша – зубной», а «Саша: позвонить по поводу зубного» или «Саша: позвонить и спросить телефон зубного». Почему так? Ведь можно написать: «Саша: узнать телефон зубного». А что надо сделать, чтобы *узнать*? Встретиться? Написать? Или таки позвонить? Глагол «узнать» сработает только в том случае, если искомый Саша периодически попадаете вам на глаза, и в момент его появления запись о зубном будет находиться перед вами. В иных же случаях вашему мозгу после того, как взгляд коснется записи «Саша: узнать телефон зубного», потребуется дополнительное усилие, чтобы понять, как можно это сделать. И высок шанс, что он тут же предпочтет отложить решение этого вопроса, чтобы заняться чем-то, не тре-

бующим дополнительных усилий на поиск пути. Старайтесь четко «провешивать» путь к результату. Чем конкретней запись, тем больше шансов, что вы своевременно преобразуете ее в действие.

Второй способ заполнения карты (см. карту справа внизу). С самого начала создайте дорожную карту, в которую вы будете затем вносить записи. Выбор направлений этой карты зависит от вас. Например, можно выделить следующие направления:

- Личное.
- Стратегия.
- Продажи.
- Структура.
- Персонал.
- Процессы.
- Финансы.

И не старайтесь сразу создать «последнюю версию», все равно любая структура карты будет меняться.

Глядя на топик «Продажи», записывайте то, что начинает приходить в голову по этой теме. Вводные иссякли? Переводите взгляд на другой топик. Ничего не всплывает? На третий. Всплывает что-то не по теме? Пишем прямо на поле карты или создаем топик «Разное», потом рассортируем все, что туда попало, при необходимости дополнив или переключив структуру карты. Появилось несколько явно личных

топиков? Создайте директорию «Личное» и перенесите эти вводные туда.



В процессе выполнения этой процедуры нельзя ограничиваться только содержанием своего мозга. Мы ведь в офисе или в другом месте, где есть доступ ко всем без исключения информационным залежам? Значит, надо обработать весь массив: ежедневник, цветные листочки, папки, почту – в общем, все залежи информации. Не нужно стараться скопировать в карту все документы, это бессмысленно, но все вопросы, предполагающие какую-то конвертацию в действия – выполнение ли, осмысление ли – должны найти свое отражение в карте, чтобы мы знали: есть такая-то тема, и по записи в топике смогли бы в запланированное время вернуться к вопросу.

Допустим, во входящих бумагах у нас есть три заявления от сотрудников с просьбами о повышении заработной платы. Если мы их просто подписываем – не важно, соглашаясь или отказывая – то эти заявления никак не отражаются в карте. Согласитесь, неразумно было бы сначала записывать в перечень дел «Подписать заявления», потом подписывать заявления и радостно ставить отметку о выполнении. Заявления просто подписываются в процессе работы с входящими документами, что мы и будем потом планировать. Но если изучение заявлений привело к мысли о том, чтобы обсудить с директором по персоналу адекватность уровня сегодняшней заработной платы в отделе продаж, то эту мысль мы уже записываем в карту, присовокупив: «Три заявления о повышении оклада – входящие». Примерно так. Повторюсь: на-

до обработать все залежи. Иначе – в который раз – наша материализация хаоса будет неадекватна реальной ситуации, а это значит, что из неразобранного массива что-нибудь обязательно «неожиданно» и не вовремя вылезет.

Сколько времени должно занять выполнение этой процедуры? Работу по наполнению карты – сюрприз! – не надо нормировать, это обязательно собьет (и в итоге замедлит или нарушит) процесс материализации хаоса. Работайте с картой, пока фонтанируете идеями. Иссякли? Не тужьтесь, переходите к следующей процедуре, речь о которой пойдет ниже. Но прежде – полезный прием.

Рекомендую завести привычку: любая вводная, не требующая мгновенной реализации, не отправляется в свою память, а сливается в карту через промежуточную запись на любом носителе. Почему? Вводная, которую мы запомнили, тут же создала в мозгу очаг пульсирующего возбуждения. Последствия: синдром блуждающих змеек с бессмысленным изнурением мозга.

Возникает вопрос: как поместить всплывшую на ходу вводную в карту? Ведь карта находится в нашем рабочем компьютере, а мы не всегда носим его с собой, но даже если и носим, то нам может быть просто неудобно открывать его в определенных ситуациях.

Вводную можно записать в блокнот, на диктофон или в память другого гаджета – решений много. Главное – запомнить принцип: любая вводная, не требующая мгновенной ре-

ализации, не отправляется в «оперативную память» нашего мозга, а сливается в карту, объединяется с прочими вводными, и уже затем вы принимаете решение, когда и что делать и делать ли вообще.

Допустим, вы идете по офисному коридору или едете в машине. В вашем сознании всплывает вводная: «Сказать Маше, чтобы покрасила забор». Если эта вводная требует мгновенной реализации, вы берете телефон, набираете номер Маши и даете ей поручение. Но если ситуация такого действия не требует, вы записываете эту вводную в какое-нибудь промежуточное устройство.

Немедленно делегировать следует только ту работу, выполнение которой следует начать тотчас же. А процесс взаимодействия с подчиненными надо оптимизировать, не превращаясь в «сеятеля» и не занимаясь «коридорным управлением». Подробнее мы поговорим об этом ниже.

Сам я в таких случаях делаю заметки в iPhone или iPad, они у меня синхронизированы. Многие используют программу Evernote. Потом, на рабочем месте, за компьютером с генеральной картой, я захожу в свой почтовый ящик на Gmail, там у меня есть папочка Notes, в которой мгновенно оказывается любая заметка, сделанная на мобильном устройстве. Там, где мне неудобно использовать этот способ (например, за рулем автомобиля), я использую диктофон.

Эту же задачу можно решить и множеством других способов – от использования обычного блокнота до внедрения

разного рода облачных технологий. Копировать ли генеральную карту, чтобы переносить ее на другие устройства, уносить ли ее домой и там вечером дорабатывать? Это вам надо решить самостоятельно. Практика показывает, что если вы действительно принимаете обязательность правила о том, что любая вводная, не требующая мгновенной реализации, не отправляется в свою «оперативную память», а сливается в карту, и постараетесь ему следовать, то примерно через неделю поймете, какие именно промежуточные устройства наиболее уместны и комфортны в использовании.

В главе 13, посвященной процедуре «Капитанский мостик», я расскажу, как не забывать заглядывать в генеральную карту с нужной регулярностью, чтобы осмыслить те вводные, которые там хранятся.

Результаты выполнения процедуры «Материализация хаоса»

- Все вводные хранятся и обновляются в одном, известном и доступном месте.
- Мозг освобожден от необходимости хранить и постоянно перебирать вводные, благодаря чему нагрузка на мозг существенно снижается. Это уменьшает уровень тревоги и стресса, что вы почувствуете практически сразу.
- Разделены процессы синтеза и анализа вводных, вся необходимая информация хранится в компьютере, а осмысливается мозгом.
- Полностью «выгрузив» оперативную информацию из головы и вычистив «информационные помойки», вы почувствуете прилив позитивной энергии, обострение интуиции и получите намного более ясное видение как сегодняшней ситуации, так и перспектив.

Рекомендации по внедрению технологии управленческого планирования

- Приучайте себя к тому, чтобы держать голову свободной: любая вводная, не требующая мгновенной реализации, не отправляется в «оперативную память» и не «вбрасывается» подчиненным, а сливается в карту.
- Создайте себе новую полезную привычку – фиксировать вводные, сливать их в генеральную карту, и организуйте удобную для себя технологию для поддержания этой привычки.
- Не экономьте на организации и подготовке к работе. Экономия эта – кажущаяся: в хаосе, возникающем из-за недостаточной организованности, будет потеряно существенно больше времени.

Основные тезисы главы № 5

- Все процедуры, в том числе и эта, требуют правильной организации.
- Работать нужно с удовольствием, выделяя для работы достаточно времени (и даже с некоторым запасом-буфером, – это избавит вас от ощущения вечного цейтнота.
- Если для работы выделено достаточно времени, она выполняется не только хорошо, но в нужные сроки и часто быстрее, чем в условиях жесткого цейтнота и острой нехватки времени.
- Мозг, освобожденный от хранения избыточной информации, работает намного продуктивнее при одновременном уменьшении уровня тревожности и стресса.

Глава 6

Процедура «Прорисовка карты боя»

Я твердо верю в одну простую вещь: самый надежный способ выделить свою компанию среди конкурентов – это хорошо организовать работу с информацией. Именно то, как вы собираете, организуете и используете информацию, определяет, победите вы или проиграете.

Билл Гейтс, владелец компании Microsoft

Смысл выполнения процедуры

После того, как мы сосредоточили все вводные в генеральной карте, было бы логично систематизировать информацию. Полководцы перед битвой обычно изучают карту местности, на которой стремятся максимально точно поместить информацию о подразделениях, своих и чужих, которые будут участвовать в предстоящем сражении (взгляните на типичную карту военной операции справа). Иногда создается даже рельефный макет местности; раньше это делалось из глины, сегодня компьютеры позволяют создать 3D-изображение. Суть же задачи не меняется: обеспечить возмож-

528.А

236.7

сх. им. Ворошилова

Береговое

9528.сд

с 4⁰⁰ 11. VII

1038 штап

Весёлый 21.00

Красный Октябрь 18.30

1/148бр

22.6

3/148бр

Поленаев

Петровка

287сн

Преплестное

267бр

4228.сд

928.8бд

2628.8бдн

Октябрьская

252.2

2328.8бдн

1507п

Ямши

Прохоровна 2828.8бдн

183сд

937бр

Васильевка

12.35

1/285сн

сх. Никомополи

13.30

17.00

3/285сн

Виноградовна

228.ТК

Беленкино

Иваново

Наличин

Ясная поляна

Презное

тд СС "Мертвая голова"

тд СС "Адольф Гитлер"

тд СС "Рейх"

Положение сторон:

— линия фронта к исходу 10.VII.43.

— действия сторон 10.VII.43.

— линия фронта к исходу 11.VII.43.

— действия сторон 11.VII.43.

— линия фронта к исходу 11.VII.43.

0 1 2 3 4 5 6

Мы должны сформировать такую структуру хранения

отображения информации, которая позволила бы нам:

1. Свободно ориентироваться в карте, понимая, какой информацией и по какому вопросу мы располагаем.
2. Учитывать все вводные, относящиеся к вопросу, который мы обдумываем.
3. Быстро находить нужную информацию.
4. Видеть причинно-следственные цепочки.
5. Отслеживать связи и ресурсные зависимости между разными видами деятельности.
6. Удобно, без лишних усилий, пополнять карту новой информацией.
7. Обеспечить возможности для оптимального режима контроля работы подчиненных.
8. Иметь возможность в нужное время видеть любые участки деятельности и настолько подробно, насколько вы сочтете это целесообразным.

Очевидно, выполнение этих условий позволит нам как принимать оптимальные (благодаря доступности информации и удобству оперирования ею) решения, так и управлять их реализацией руками подчиненных.

Нам нужно выбрать правильную структуру объединения вводных. Под «правильной» мы подразумеваем ту, которая нам кажется оптимальной «здесь и сейчас». Основной критерий правильности – возможность комфортно, без лишних интеллектуальных и эмоциональных издержек оперировать информацией, необходимой для принятия оптималь-

ных решений и управления их реализацией. Структура хранения информации, отвечающая этим требованиям, и является правильной. Если карта становится неудобной или начинает вызывать раздражение при использовании, это значит, что надо менять, оптимизировать, перекраивать структуру хранения. Привыкайте к тому, что это гибкий инструмент, который должен в первую очередь решать ваши задачи. Инструмент, а не волшебный артефакт. Последний, как говорят, обеспечивает ваши потребности сам, инструментом же надо работать (в этом его безусловный недостаток), его надо настраивать, конфигурировать «по руке».

Лирическое отступление о пользе личного опыта и невозможности «экстерната». На семинарах я всегда показываю «демоверсию», некую типичную карту руководителя. И меня почти всегда просят показать мою личную карту. На эту просьбу я всегда отвечаю отказом. Почему? Я считаю, что выполнение процедуры «Прорисовка карты боя» позволяет не только создать удобную именно вам структуру, но и улучшить навыки систематизации информации, а также еще лучше развить свою структурную логику. Пытаться же проскочить же этот этап, пусть даже и в благородном стремлении сократить время освоения технологии и, соответственно, ускорить выход на рабочий режим, неправильно как раз с точки зрения освоения технологии. Без понимания внутренней логики процесса бессмысленны любые попытки просто

повторять то, что пропустили через себя другие. А понимание это нельзя получить в готовом виде, копируя чужую карту. И наоборот, потрудившись над созданием собственной карты, весьма полезно изучить логику того, кто уже прошел немного дальше вас или же движется параллельным курсом.

Устраняем возможную терминологическую путаницу

В рамках выполнения процедуры «Прорисовка карты боя» мы будем складывать разрозненные вводные в *проекты*. Что такое проект в моей терминологии? Он не имеет отношения к широко распространенному понятию «управление проектами», эту тему мы затрагивать не будем вообще. Кому любопытно, начните с Википедии, – гарантирую, что уже на этом шаге вас ждет много интересного.

Почему я не хочу рассматривать управление проектами? На мой взгляд, управление проектами – очень мощная, эффективная и, что естественно, сложная и дорогая технология. Но освоить ее можно только при наличии в компании базовой культуры *execution*, которая базируется на жесткой исполнительской дисциплине. И пока эта самая исполнительская дисциплина не стала повседневным укладом, нормой жизни и не вошла в плоть и кровь как руководителей, так и подчиненных, внедрить управление проектами просто не получится.

Но ведь такое же обязательное условие можно увидеть и в других областях человеческой деятельности. Например, в единоборствах вы не сможете реализовать прием определенного уровня сложности, если не подготовлены должным образом физически (растяжка, координация, сила мышц и гиб-

кость суставов). Если на производстве использовалась старая технология, то внедрение технологии суперсовременной будет представлять определенные трудности именно из-за старой культуры персонала. И для того, чтобы внедрить новую, современную технологию, понадобится не только техническое перевооружение, но и – я не боюсь использовать эту фразу – перестройка сознания, мышления, логики и подходов. А любые попытки, цитируя крылатую фразу из фильма «Кавказская пленница», «лететь прямо на солнце», обречены в лучшем случае на разочарование, если не падение.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.