



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 2. Время руководителя

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1, «Энергия в бизнесе».

Выпуск 2.

Время руководителя

12 страниц про то, что делать, когда и задачи не вычеркнешь, и разорваться не получается — и остается только клонировать себя

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v002-da163bef327f>

Telegram: https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/9

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>
или https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-002-rabochee-vremya-rukovoditelya

Подписка на
еженедельник: <http://clyuch.zhandarov.com>

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Работа с управленческой командой >> [узнать http://coaching.zhandarov.com/corporative](http://coaching.zhandarov.com/corporative)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Картина первая: три вида «некогда».....	2
Картина вторая: «некогда» - это цветочки. Три вида «ярываюсь».....	4
Картина третья: когда идет шквал — предупредить хотя бы часть.....	5
Что пытаются сделать: шило на мыло.....	5
Что делать и с чего начать?.....	7
Точки для согласования.....	7
Что такое освоение предметной области.....	9
Подсказка.....	10
Если времени катастрофически не хватает: краткий итог.....	13

**

Если хочешь что-то сделать —
надо делать самому?
(с) практически, поговорка

К сожалению, тайм-менеджмент - либо «откажись от дела»,
либо «добавь времени».

А что делать, когда дела не вычеркнешь, а времени нет от
слова «совсем»?

(с) управленческая грусть

Картина первая: три вида «некогда»

Руководитель боится открыть свой почтовый ящик. Ведь что происходит, когда его открываешь? - да там там несколько десятков писем, которые требуют моих решений.

Да, можно что-то отложить на день-два, но завтра писем будет в два раза больше. К тому же, каждое отложенное решение, не принятое или не проработанное вовремя, **непродуманный ответ приведет к потере времени и денег** — и для меня, и для бизнес-направления, которым руковожу. А может — еще и добавит новых авралов, когда потребуется разгрести последствия.

В некоторых компаниях есть служебки. У кого-то в системе электронного документооборота, у кого-то бумажные, но, в любом случае, с ними тоже надо разбираться и принимать решения.

Я понимаю, что нужна большая квалификация, знание всех процессов, чтобы учесть важные тонкости: как отразится то или иное решение на остальных процессах и задачах, которые у нас есть; **не создаст ли решение новых рисков.**

И я понимаю, что, если я смотрю на эту служебку, то в $\frac{3}{4}$ случаев я «взглянул, мне ясно, решил, дал отмашку». Если же я кому-то это поручу, то он ведь же всех замучает, будет долго в этом разбираться, а в итоге вернет это ко мне, да еще с доп.вопросами; или решит сам - но, так что мы получим проблемы. Я понимаю, что все это решать мне.

И у меня не хватает на это времени.



Другой пример:

У меня нет ни вала писем, ни вала служебок, но я четко понимаю:

есть задачи, которые надо инициировать самому, чтобы мы увеличили продажи по направлению, связанному с новым продуктом; или мне нужно инициировать какие-то выяснения, чтобы наконец заработала CRM.

Каждое утро я начинаю со списка задач. Часть из них составлена с вечера, часть задач я внес утром на свежую голову, а когда я начинаю решать задачи, при решении некоторых из них — осознаются и добавляются в список еще четыре-пять.

И я понимаю: да, я могу этого не делать, но кроме меня, **никто не составит мне этих задач**. И каждый день вводные говорят мне: надо еще десяток-другой. И меня на все задачи не хватает. А уж если я единственный, кто их понимает, то уж тем более я тот, кто сможет их быстро, четко решить, превратив каждую задачу в набор указаний.

И меня на это не хватает.

Или третий вариант:

Я, может, и успеваю все новые идеи в задачи превратить и по людям разбросать. Но ведь дальше — **надо держать руку на пульсе**. То есть, вести контроль; либо давать отмашку «делаем», когда мне присылают промежуточные варианты на визу — меня на все это не хватает.



Я понимаю, что начать «через один» смотреть - это то же самое, что не контролировать процесс. А если контролировать и разбираться во всем, вникать — то опять меня на все не хватает. И кажется, что вот, да, надо клонировать себя, или найти в сутках еще двадцать четыре часа, чтобы наконец-таки справляться с этим.

Но не помогает.

Всякие приемы тайм-менеджмента тоже не помогают, в итоге они оказываются просто изощренным способом как-то изнашивать самого себя.

Но руководители, у кого такое положение дел, как в описанных вариантах выше, еще не в «красной» зоне. У них, на самом деле, еще желтый цвет.



- Как желтый? Даже не оранжевый? Да куда уж может быть краснее, чем у нас?

Просто есть другая группа, у кого проблемы выглядят совсем по-другому.

Картина вторая: «некогда» - это цветочки. Три вида «ярываюсь»

В отличие от первых, они не так сильно все замыкают на себе, но от этого у них появляется совсем другая череда проблем.

Один плотно мониторит то, что происходит в ключевых направлениях, в ключевых проектах.

Я вынужден мониторить на постоянной основе, чтобы вовремя вмешиваться, если заметил какие-то недоработки или существенные риски. Почему сам? Потому, что риски каждый раз разные, иные только я могу заметить. И чтобы так мониторить и вмешиваться - меня не хватает.

А кому-то мониторинг не помогает. Ибо процессах нет ни ошибок, ни рисков, просто видно, глядя на результаты, что если ничего не изменить, то и результатов никаких не будет.

Я вынужден вмешиваться, подпирать, собирать какие-то летучки; ежедневно приходиться «раздавать» направо и налево, что называется, «слонов и пряников». На то, чтобы все это «раздавать», меня не хватает.

Но я очень четко понимаю: если я перестану это делать, через месяц-другой мы будем у разбитого корыта.

А есть еще одна группа, которым даже и мониторить-то некогда. Потому что нужно истребовать, вытребовать результат.

Мне говорят: задача сделана на 75%, задача сделана на 85%, задача сделана на 95%.

Проценты чего?! Оказывается, это проценты запланированных трудозатрат. И когда потрачено 110% того, что было запланировано: рабочего времени и сроков, и денег, - а результата все нет, то я занимаюсь выцарапыванием — сначала «что же реально произошло», а потом истребованием, довожу до требуемого результата.

И меня на это не хватает.

И вышеописанная группа — кто мониторит, пинает или истребует результаты — они уже не желтые, они оранжевые. Первая тройка - желтые, эти - оранжевые.

- Казалось бы, если такие проблемы, так все серьезно, то что такое красные?

А это еще одна группа руководителей, вот они-то красные-красные.



Картина третья: когда идет шквал — предупредить хотя бы часть...

Руководитель вроде бы по ходу дел был в курсе всего. Но в конце месяца, или, хуже того, в конце квартала обнаруживает: итоги таковы, что проблемы уже все в прошлом, они случились, и убытки уже случились, и уже нам их не предотвращать, а расхлебывать надо.

Вопрос заключается даже не в том, чтобы что-то делать. И не в том, что именно делать. А в том, как сделать так, чтобы разгребание последствий было бы максимально дешевым, максимально быстрым.

Кто-то, столкнувшись с этим раз, два (или предвидя такое положение дел) — начинает, как обходчик или патрульный, заходя совать всюду свой нос. Это дает свои плоды. Правда, времени уже вообще мало на что остается.

Со временем у любого руководителя рано или поздно открывается сверхспособность интуитивно и моментально находить проблемные места.

Я на раз выискиваю в документе единственную имеющуюся там ошибку. Мне не надо вчитываться - просто сразу, раз - глаза упираются. Или на складе единственное место есть, или на производстве, где что-то не так. И я - раз! - и именно туда волшебным образом прихожу.

Такой руководитель вскрывает все новые проблемные места, ориентируясь на инциденты: например, до него достучался недовольный клиент.

Тревожный звонок: что-то не то. Руководитель начинает копаться, вникать — и тут-то вскрывается минное поле, и думаешь — а где я еще не досмотрел?

Ну а третий, предвидя это, думает: инцидент это все равно погоня за уже случившимся. Начинает идти на опережение.

Провожу планерки, на которых выпрашиваю, смотрю на реакцию людей, кто уверенно держится, кто неуверенно, друг к другу какие претензии. Что за этим стоит или может стоять. Задаю неудобные вопросы. В общем, чтобы хоть как-то быть в этом поле, и интуицией, какими-то фибрами души вовремя что-то заметить. Когда и находишь. А когда нет — иной раз так рванет...

В таких условиях, когда столько неопределенности и неизвестного — у этих людей и правда, красная зона.

Но и в том, и в другом, и в третьем случае в трех больших группах, в желтой, в оранжевой, в красной — руководителю не хватает времени.

Что пытаются сделать: шило на мыло

И что пытаются сделать руководители из красной группы, понимая, что он стоит далеко от всего происходящего? Правильно, он хочет не разминировать, а знать. И подходит ближе, старается держать руку на пульсе.



То есть, он занимается мониторингом; видя недостаточные темпы, занимается подпиниванием, вытребывает результат, невзирая на 95% и обстоятельства. В итоге, его решения начинают быть похожими на то, как это выглядит в группе предыдущей, в оранжевой.

Понимая, что и это не решает его вопроса, он лезет глубже, он вставляет себя в качестве дополнительной точки контроля, или точки визирования для решений, и переходит в желтую группу.

Да, он становится в курсе; он, замкнув на себя часть вопросов, уходит из неведения. И он становится в большей определенности, но от этого не решается проблема, и ему все равно не хватает своего времени.

То есть:

Методы, которыми пользуются руководители в этих трех группах, сводятся к решениям, которые вроде бы добавляют большее количество информации, или она становится более своевременной.

Но главную задачу - перестать работать по 10-12 часов в сутки 6 дней в неделю - это не решает.

А проблема в том, что не согласовано между собой то, как работает система (как она устроена, в каких условиях она находится) — и то, как строится управление этой системой.



Способ управления системой не согласован с текущими условиями и особенностями системы.



Когда не хватает десять или пятнадцать процентов рабочего времени, то, да, можно разбираться с тайм-менеджментом или пробовать ставить приоритеты. А если не хватает тридцать, пятьдесят или сто процентов вдобавок к тому что есть, никакой тайм менеджмент не спасет. И никакие приоритеты не помогут, потому что приоритеты, по сути своей, это вычеркивание задач, которые не умещаются.

Если у меня есть время только на двадцать задач, а у меня их сто, то расстановка приоритетов - это значит, какие восемьдесят вычеркнуть. Но если реальность такова, что восемьдесят из ста должны быть решены, то это значит, что приоритеты здесь не помогут. Это значит, что требуется какое-то принципиально иное решение.

Что такое эти «плюс тридцать, пятьдесят, сто процентов рабочего времени, которого не хватает»? Что такое 10-ти часовой рабочий день при бтидневной неделе? Это попытка перекрыть перерасходом рабочего времени — несогласованность системы. И перекрывать ее каждый день. А подвиг Матросова по-стахановски не сделаешь, надо искать принципиально другие решения.

Что делать и с чего начать?

И вариант "делегировать, невзирая ни на что" — не помогает.

Есть вопросы, где и правда не нужна квалификация руководителя. Но если он их делегирует, то создаст этим самым огромные риски. Утечки информации, например. А есть некоторые вопросы, которые руководитель и правда может решать лучше всех. Но если он завяжет их на себя, то он тем самым парализует работу вверенной ему компании или подразделения.

«Делегировать или завязывать на себя» - это движение между желтым, оранжевым и красным вариантами одной и той же проблемной ситуации.

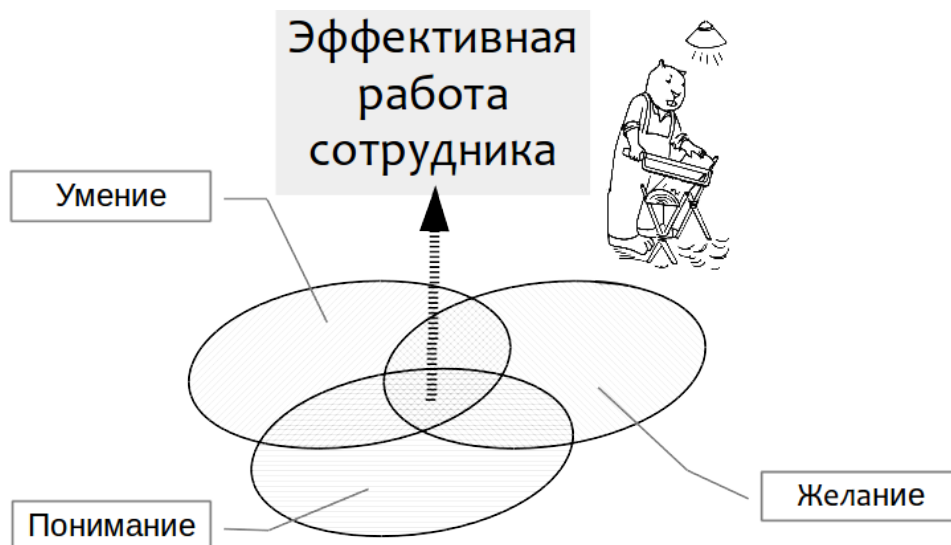
Ну а технологический ответ в другой плоскости: система не согласована. В частности, способ управления не подходит для текущий условий и особенностей системы.

И основа рассогласованности лежит не где угодно, а в одной из трех точек.

Точки для согласования

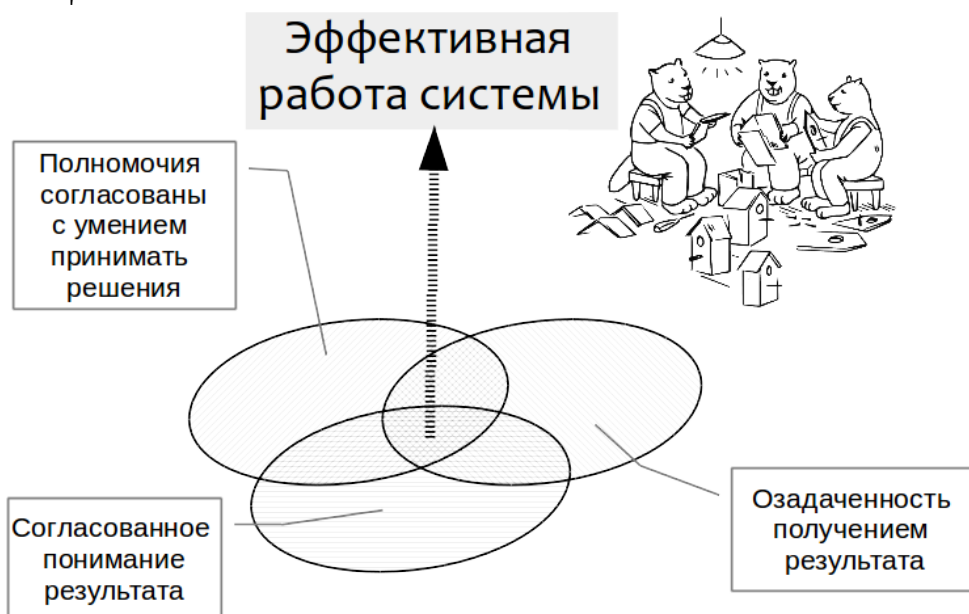
На чем строится эффективная работа сотрудника? Это понимание, умение и желание.

Если сотрудник не понимает, что ему делать, все остальное неважно. Если понимает - вопрос, умеет ли. А если умеет, то вопрос - хочет ли.



И если по всем трем все нормально, значит, будет результат. Если результата нет, значит дело только в одном из трех, четвертого не дано.

Так же и с системой целиком.



- Либо не согласовано понимание результатов, полномочий, еще чего-то, ресурсов - между мной и остальными людьми, которые есть в системе.
- Либо не согласованы между собой задачи — и объективные способности, умения людей.
- Либо не согласованы мотивы людей — с целями и задачами, которые перед ними стоят.



Тут, возможно, появляется мысль:

Ни разу вот не понятно, как это согласовывать!

Даже не понятно, как обнаруживать эти рассогласованности!

Если такие мысли появляются — это здорово!

Значит, обнаружено то, что раньше до этого момента было **слепым пятном**. На это никогда не падало внимание, об этом никогда не приходилось задумывался. И да, прямо сейчас и завтра не появится готовых решений.

Если я работаю с цифрами, мне нужно знать арифметику. Если я не знаю арифметики, я не смогу работать с цифрами, это условие для того, чтобы я мог работать с цифрами - владение арифметикой.

Если я работаю с людьми, мне нужно знать, как согласовывать понимание, согласовывать способности с задачами, и согласовывать мотивы. И если я (пока что) в этом не разбираюсь, мне придется научиться в этом разбираться.

И да, ниже будут некоторые подсказки, но надо понимать, что подсказки - это только половина дела. И увы, вам не помогут общие книжки по психологии, иначе бы мы их уже давно порекомендовали. Потому что там как правило, живое разбирают на мертвые части, а это не работает; либо дают готовые рецепты, и они тоже не работают.

Вам предстоит **осваивать новую предметную область**.

- И что нам нужно знать? Подскажете?

Мы, и на страницах еженедельника, и в книгах, и в очной работе с руководителями — готовы все подсказки давать, какие только можно, и ниже они будут. Но напоминаем — это половина вопроса. Вторая половина — это ваша практика, ваше освоение темы.

Что такое освоение предметной области

Задача заключается в том, чтобы наработать **понимание, как все устроено**.

Понимание «если я подействую на одно, как это отразится на другом». Причем так, чтобы эти причинно-следственные связи были бы проверяемыми.

Если руководитель владеет предметной областью — то это не значит, что он Бэтмен и Д'артаньян, у которого всё получается с первого раза. Нет.

Это значит, что он может, не получив требуемого результата, легко понять, что ему надо корректировать, чтобы это результат получить.



Он действует экспериментами — но не перебором. Он знает как устроено — и поэтому, делая действия, он знает какая обратная связь ему нужна. А получая эту обратную связь, он каждый раз понимает, какие именно коррективы ему делать. И его результаты воспроизводимы.

Это и значит, что предметной областью руководитель овладел.

Подсказка

Часть первая: что сформулировать на берегу.

при возложении обязанностей, поручении задачи, старте проекта есть одинаковое понимание нами: и тем, кто поручает, и тем, кому поручают, - **что будет конкретным результатом, продуктом работы**, по количеству, качеству, срокам и цене.

Причем, желательно, чтобы это был так сформулированный и оформленный результат, чтобы проверить его наличие и соответствие, и выдать заключение мог посторонний человек, не присутствовавший при договоренности. И при этом мы могли бы доверять такому заключению.

И если у нас в системе что-то не согласовано с точки зрения управления, то первое, на что мы смотрим: одинаково ли мы понимаем, о чем договорились на берегу?

1/3 проблем причиной имеет то, что мы по-разному понимаем эти результаты, по-разному я и тот человек понимаем, за что он отвечает.

Когда понимание конечного результата согласовали — вторая часть подсказки, это четыре этапа жизненного цикла решений.

Первый — осознание. Когда замечаем сами без подсказки, напоминаний, инициативным порядком — тут необходимо какое-то решение принять, что-то сделать, вмешаться, изменить, иначе не придем к тому результату, который надо.

Второй - это поиск вариантов, что же можно сделать.

Третий - это их подготовка, проработка, просчет, оценка рисков; оценка, во сколько обойдутся, насколько реально дадут результат в текущих условиях.

И четвертый - принятие этих решений, отмашка «делаем вот это».

Проходимся по ним по порядку. Сначала по поводу осознаний «в этой ситуации нужны какие-то решения». Если это осознание не возникает у подчиненного, хотя у вас в подобной ситуации уже все стрелки противорисковых приборов зашкалило, это значит, что ему понятно, за что он отвечает, но не понятно, чем.

И по поводу "чем отвечает" бесполезно согласовывать на листочке, что «ты ответишь вот этим или вот этим». Это значит, что за плечами, за спиной у нас с ним должны быть прецеденты, или ему известные прецеденты с другими людьми в компании, когда за невыполнение пришлось чем-то реально заплатить.



Не обязательно деньгами. Расположением, отношением, доверием, возможностями. Правом без согласования что-то делать. Или было что-то поставлено на вид, и это уже второй раз, и после третьего будут меры. Словом, это **не** осталось без внимания, и человек чем-то за это ответил.

Если на прецедентах и в поступках это есть, то остается разобраться только с тремя оставшимися этапами: это поиск решений, их проработка, и принятие.

Например, если мы понимаем, что человек не тянет на принятие решений, его опыта жизненного не хватает, чтобы все-все взвесить, значит, просто не даем этих полномочий, а вместо них даем другой ресурс в виде нашего рабочего времени. Но ответственен за то, чтобы вовремя это решение было бы завизировано — **он**, а не мы. И тогда мы на себя ничего не завязываем.

Аналогично, про поиск или про подготовку, проработку решений. Если он на это не тянет, ему даются полномочия использовать кого-то из старших товарищей в качестве экспертов, помощников, технологов, чтобы они помогли ему это делать. И они бы визировали «внятное, в проработку», или прорабатывать помогали, прежде, чем он пойдет с этим дальше. Но каждый раз ответственность остается у него.

Эти составляющие, а именно: одинаково понимаемый итоговый результат + четыре этапа принятия решений - перекрывают собой уже 2/3 ситуаций.

Но если мы их все проработали, и все равно система где-то не согласована, то это значит, что не хватает всего одного: не хватает озадаченных людей.

И много своего времени вы расходуете только на то, чтобы люди становились озадаченными. И многие скажут, "а, ну это про мотивацию получается, да, известно".

Нет.

Мотивация - это когда руководитель решения и выборы людей «делать», «не делать», «схалатничать» и пр. сводит к их свойствам «ленивый», «безалаберный» и т.п. И потом ищет и выбирает способы, как с такими людьми быть, как их замотивировать.

В жизни и реальности все не так. Озадачивание - это не один выбор, а два.

Ваш: когда выбираете, поручить этому подчиненному — или не поручить, и что именно.

И выбор человека: взять эту задачу себе и сделать ее своей, озадачиться — или нет.

И если понимание результата + компетентность по 4 этапам принятия решений согласованы, а времени вам не хватает, остается одно:

ваше умение замечать, стал ли человек озадаченным, сделал ли этот выбор - или нет; взял ли себе задачу; умение видеть это по глазам человека, а затем перепроверять по делам;

и, видя, что озадаченности нет, умение останавливаться, искать варианты и предлагать, находить, вести диалог и согласовывать.

Это та область, которую вам предстоит освоить.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



У людей всегда есть свои мотивы. Это то что ими реально движет. Как бы мы их ни игнорировали, они никуда не деваются. И мы можем не учитывать их, а можем учитывать.

Учитывать можем по-разному. Но первый шаг - знать о них. А второй — зная их мотивы и зная наши цели, искать как это можно в диалоге согласовать. И тогда мы находим решение, которое находится за рамками всяких готовых схем.

Например, есть проблема с менеджерами проектов, которые не хотят корректно заполнять документацию и отчеты.

Пробуют штрафы вводить — не помогает. Пробуют CRM вводить, но все равно туда надо вносить информацию. Что только не делали.

Пока это происходит без участия самих людей, в одностороннем порядке (когда они для руководителя объект, и задача «найти дырочку и воткнуть туда степсель»), вряд ли что-то получится. Это живая система.

А если мы выясним мотивы этих людей,

Например, их мотивы — искать сложные решения, и не заниматься рутинной. От рутины пропадает воодушевление. И они могут четыре-пять проектов вести. Но с какой-то одной прибыльностью. А если воодушевления много, они могут и семь, и десять. При этом обеспечивать лучшие результаты, если их от рутины освободить. Тогда вместе найти вариант, при котором выгоду от большего числа или прибыльности проектов направить на найм помощника.

Или другой пример: нужно больше результатов от людей, которых сейчас по деньгам всё устраивает. Притом, они классные специалисты, и других мы не в раз найдем. Подталкивать не хочется, штрафовать, убавлять зарплату не хочется, все это области рисков.

Но если мы начинаем с ними взаимодействовать и искать — в каком случае они были бы озадачены, какие у них мотивы. А у них, к примеру, мотивы больше времени дома проводить, с близкими, с детьми, с семьей. И тогда можно найти, например, вариант: если справляешься со всеми задачами, то ты не просто получаешь все свои премии, по всем показателям, но еще у тебя появляется один свободный день в неделю. И это, естественно, для тех сотрудников, кому не нужно быть каждый день в офисе. И при этом нет никаких нареканий от коллег, нет никаких нареканий от клиентов. И, если в этом месяце ты снова ты показал результат, в следующем месяце снова один день в неделю ты можешь в офисе не присутствовать.

И возможность взять два раза по полдня себе выходной или пятницу присовокупить, или понедельник к выходным, это совершенно другое. Если этим людям это важно, совершенно другое отношение будет, совершенно другая озадаченность, сделать все хорошо, лишь бы только сохранить себе этот выходной.

И так далее, этим вариантам несть числа, но находятся они только после того, как мы корректно ставим себе технологическую задачу: выяснить реальные мотивы людей, и согласовать с нашими целями.



Если времени катастрофически не хватает: краткий итог

Если управленческого времени катастрофически не хватает, причем настолько, что хочется себя клонировать, то простые решения ситуацию не исправят. Нужно какое-то **принципиально другое решение**.

И часто причина в том, что способ управления не подходит к текущему состоянию, условиям или способностям системы, на согласован с ней. Точки для поиска таких рассогласованностей:

- 1) одинаковое понимание результата,
- 2) согласование способностей людей — и задач; если не тянут на какие-то из 4-х этапов решений - то полномочий не давать, но не забирать всю ответственность себе, а смотреть, каким другим ресурсом их надо наделить, чтобы оставить ответственными.
- 3) а если с первым и со вторым разобрались, а все равно времени не хватает, значит, остается вопрос согласования мотивов.

Да, это может являться новой областью, «белым пятном» - когда раньше не смотрел на согласование мотивов, да и на мотивы то не смотрел — а теперь замечать, да еще и согласовывать.

Со своей стороны, работая с руководителями, в том числе готовя эти еженедельники, мы стараемся сделать так, чтобы процесс поиска и освоения областей, которые являются «белыми пятнами», происходил бы как можно быстрее и дешевле.

Мы **не** можем сделать за вас вашу часть: ваш поиск, вашу практику, ваше освоение, ваши вопросы и ответы. Но мы можем быть в этом попутчиками, советчиками, теми, кто сэкономит время и деньги.

Понятно, что в еженедельнике всех нюансов и деталей не осветить. Для тех, кому они важны, мы издаем серию учебников, первые два из которых уже вышли в печати (большой тираж выходит в ближайшее время, на него можно делать предзаказ). Для этого же мы периодически проводим рабочие встречи и практикумы. Есть и короткие вечерние, чтобы прийти и попробовать.

Когда мотивы в системе согласованы, это ощущается и переживается совершенно по-другому: другое отношение к работе, к месту, к коллегам и к задачам, другие эмоции. То же касается и самого руководителя. Это и будет темой следующего, третьего выпуска.

Мы поговорим о том, **откуда берется энергия у руководителя** в проектах, в делах, в повседневности. Вопросы выгорания или, наоборот, воодушевления - об этом в следующий раз.

Виталий Жандаров,
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>

Переслать коллегам <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v002-da163bef327f>

Распечатать http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S01-I002-vremya_rukovoditelya.pdf

Telegram-версия https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/9

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>