

УКРОЩЕНИЕ ХАОСА – КАК СПЛАНИРОВАТЬ РАБОЧИЙ ДЕНЬ И ЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ

Мария Пикалова,
член сообщества менеджеров «E – executive»

В работе каждого управленца бывают моменты, когда кажется, что справиться с объёмом работы нереально. Вы распланировали свой день, чтобы справиться с накопившимися делами, но вас регулярно отвлекают телефонные звонки, коллеги и подчинённые задают вопросы, появляются новые задачи. Ближе к концу дня вы понимаете, что ваш первоначальный план не реализован, а объём работы увеличился. Возникает неприятное ощущение, что контроль над ситуацией потерян и вокруг царит хаос. Как с этим бороться? Мария Пикалова предлагает администраторам школ «антикризисную программу», состоящую из 10 простых правил.

1. Установите «фильтр» на новые задачи

Первое, чем вы можете себе помочь, – это попытаться остановить или, по крайней мере, структурировать поток поступающих задач. Поступающие новые задачи обычно целесообразно пропускать через своеобразную «воронку» – «волшебные вопросы». Первый – для чего это нужно делать? Второй вопрос – почему именно я? Возможно, задачу лучше поручить другому сотруднику, чьё время для организации стоит дешевле, или тому, кто более квалифицирован именно в этом вопросе. Третий вопрос – можно ли это перенести по времени? Четвёртый вопрос – почему именно в таком виде/в такой форме? Возможно, задание не обязательно делать в письменном виде, и подойдёт устная форма. Возможно, не обязательно приезжать, а достаточно просто позвонить. Таким образом, список дел можно значительно сократить. Существует анекдот про советского чиновника, у которого было три гвоздя. Если ему поступала сверху задача, он вешал её на первый гвоздь. Если ему спустя какое-то время напоминали об этой задаче, он перевешивал её на второй гвоздь. Выполнял задачу он только в том случае, если она

доходила до третьего гвоздя, то есть ему ещё раз о ней напоминали. Таким образом, с первого гвоздя по прошествии времени снималась значительная стопка задач, которая отправлялась в мусорную корзину, поэтому что необходимость в них отпадала сама собой.

Часто бывает так, что с количеством поступающих задач сделать ничего невозможно. Их нельзя отложить, дожидаться, когда тебе о них напомнят несколько раз. В этом случае специалисты рекомендуют обсудить ситуацию с руководителем. Создайте матрицу своего рабочего времени. Приём не сработает, если вы просто скажете: «Я перегружен». Вы должны показать аналитический отчёт о своих планах и поставленных задачах, ваша позиция должна быть аргументирована. Обсудите с руководителем расстановку приоритетов.

2. Создайте обзор задач

Когда из разных источников поступило множество разнообразных задач и поручений, удержать весь объём информации в голове и расставить приоритеты всегда непросто. Поэтому прежде чем приступить к планированию, привязыванию конкретных задач к конкретному времени, создайте обзор — простую понятную картину того, что вам предстоит сделать. Это может быть список или рисунок — как вам удобнее. Прежде чем приступить к укрощению окружающего хаоса, вы должны понять, что происходит, увидеть всю картину целиком — задачи, проблемы, сроки. В результате вы создаёте простой и понятный лист дел.

Для этого запишите для начала список дел на бумаге. Уже после этой процедуры окажется, что, в общем-то, ничего страшного в ситуации нет. А после того как мы начинаем работать с этим списком, становится очевидно, что то, что на первый взгляд показалось абсолютно невыполнимым, можно реализовать в течение дня. Часто проблема заключается не в том, что задач много и они быстро меняются. Проблема в том, что у человека нет обзора. Он пытается удержать всё в голове и, естественно, где-то путается и что-то забывает. Кстати, мне удалось обнаружить следующую закономерность. Как показывает практика руководители подразделений обычно хватаются сразу делать все дела подряд, в том порядке, в каком они поступают. А руководители более высокого уровня сначала просматривают весь список дел, преобразуют его в список задач, потом его размечают и решают задачи в порядке, продиктованном логикой и целесообразностью.

Теория и практика проектирования

3. Расставьте приоритеты

«Многим людям не нужен жёсткий план, но хорошо работает приоритизированный список дел. Итак, после того как составлен список задач, расставьте приоритеты, решите, что необходимо сделать в первую очередь, расставьте задачи в порядке убывания значимости и занимайтесь их решением, начиная с наиболее приоритетных. Фактически приоритизированный список представляет собой гибкий план. В этом случае задачи не имеют чёткой привязки ко времени, что особенно важно, когда приходится работать в условиях непредсказуемости окружающей среды, но план диктует, в каком порядке их выполнять. Даже если вы не успеете сделать всё, по крайней мере, вы сможете сделать самое важное.

Как бы вы ни были заняты, найдите время, задумайтесь о том, чего вы в действительности хотите добиться. Иногда кажется, что день заполнен важными и срочными делами, но в действительности это не так. По-настоящему важными и срочными могут быть только те дела, которые соотносятся с достижением поставленных вами целей. Обязательно планируйте «встречи с самим собой». Довольно часто забываются и откладываются важные, но несрочные задачи, которые, как правило, связаны со стратегическими целями. Зарезервируйте время для того, чтобы проанализировать, насколько вы продвинулись в движении к своим целям и что необходимо изменить. Помимо этого вашего внимания заслуживают задачи, от которых зависит много других задач, а также задачи, невыполнение которых приведёт к катастрофическим последствиям. Для сортировки можно использовать принцип Парето. Вы просто берёте весь перечень задач и оставляете только 20%. Находите какой угодно свой критерий и всё лишнее вычёркиваете». «В любом случае необходимо сделать остановку, перевести дух и задуматься о том, что на самом деле важно, а какие поручения только кажутся важными. Что будет, если вы их отложите? Уделите этому занятию хотя бы 30 секунд, постарайтесь взглянуть на ситуацию без лишних эмоций.

4. Руководствуйтесь принципами гибкого планирования

Стоит ли вообще что-либо планировать, если на практике реализовать план не получается? Специалисты утверждают, что это в любом случае необходимо. Часто возникает сомнение — у меня и так времени не хватает, зачем его тратить на планирование? Зачем это нужно, если планы всё равно всё время меняются? Дело в том, что когда у вас есть

план, процесс становится осознанным. Вы понимаете, от чего можете отказаться, куда можно перенести ту или иную задачу. Вы осознаёте возможные последствия ваших действий. Если у вас нет плана, вы не управляете ситуацией, у вас нет чёткого представления о том, что является действительно важным, что необходимо сделать и к какому сроку. Вы просто теряете ориентиры.

Первое, что вам следует учесть, чтобы избежать поражений, – ваш план, если вы вынуждены работать в нестабильной среде, не должен быть статичен, он должен меняться в зависимости от того, как меняются обстоятельства. Была такая советская поговорка «План – это закон». Так вот это очень вредная и опасная поговорка, потому что план – это не догма, это инструмент для того, чтобы смотреть вперёд, видеть будущее. Корректировка планов занимает не так много времени, и это совсем не сложно. Многие считают, что план создаётся на день и если он не соблюден, то не соблюден. Но его просто необходимо менять. План – это всего лишь гипотеза, он должен быть гибким». План – это не смирительная рубашка. Это направление движения. Вы готовы к тому, что обстоятельства могут измениться, но у вас есть основа для того, чтобы принимать взвешенные решения. Если вы ничего не планируете, вы не видите своих стратегических целей. Вы рискуете оказаться в ситуации, когда вам придётся осознать, что драгоценное время ушло на пустяки и ерунду. Когда вокруг вас постоянно происходят перемены, очень легко упустить главное. Многие беды со временем связаны с тем, что слишком велик соблазн распланировать свой день от восхода и до заката. Быть может, виной тому обилие бумажных органайзеров и в особенности электронных устройств (компьютер, мобильный телефон и т. д.), находящихся в нашем распоряжении. Характерно, что появление нового средства планирования часто только усугубляет проблему с хроническим дефицитом времени.

«Ловля кайросов». Всё мы знаем, как важно оказаться в нужный момент в нужном месте. Но иногда достаточно просто не упускать удачные моменты для решения той или иной задачи. У древних греков для обозначения времени было два разных слова: «хронос» и «кайрос». «Хронос» – это жёсткое, линейное, привычное нам время. Это то время, которое находится в графах ежедневников и органайзеров. А «кайрос» – это некий удобный момент, благоприятные обстоятельства для решения задачи. В работе управленца очень многие задачи привязаны не к «хроносу», а к таким «кайросам». При гибком планировании администратор должен в течение дня «ловить» эти «кайросы». Например,

Теория и практика проектирования

встретив в коридоре директора, можно быстро решить вопрос, на который могло уйти несколько месяцев. Можно выделить «кайросы» людей и «кайросы» мест. Например, вы можете многие вопросы решить, оказавшись в управлении образованием или на совещании. Если у вас есть список таких «кайросов», привязанных к конкретным людям и местам, и вы его регулярно просматриваете, то когда возникает удачный момент для решения задачи, вы его точно «поймаете». Эту методику называют «контекстное планирование».

«Бюджетирование времени». Основываясь на своём опыте, вы в большинстве случаев можете предсказать, сколько времени потребуется на решение той или иной задачи. Поэтому примите на вооружение ещё один принцип гибкого планирования — «бюджетирование времени». «В классическом тайм-менеджменте предполагается, что вы с вечера планируете задачи «на завтра» и привязываете их к конкретному времени. Бюджетирование предполагает, что вы выделяете некий ресурс времени на задачу без привязки к определённому часу. Например, вы знаете, что создание слайдов для презентации займёт у вас примерно один час. В ежедневниках обычно слева расположена временная сетка для жёстких задач, а справа есть место для гибких задач. Вы резервируете этот час рядом с задачами, привязанными ко времени. Таким образом, ваш план выглядит следующим образом — столько-то времени на «жёсткие» планы (встречи), столько-то времени на бюджетированные задачи и столько-то времени в качестве резерва. Так вы можете увидеть полную картину и оценить, насколько ваши планы реалистичны — что вы сегодня успеваете, а что нет.

5. Закладывайте временные резервы

Классики тайм-менеджмента рекомендуют планировать лишь 60% рабочего времени, а оставшиеся 40% оставлять в качестве резерва: 20% — на незапланированное (безотлагательные дела, форс-мажор) и ещё 20% — на спонтанное (возможности для творчества или проявления инициативы). Если вы жёстко планируете своё время и ставите задачи вплотную одна к другой, будьте готовы к тому, что ваш жёсткий план никогда не воплотится в жизнь.

Один руководитель требовал от своего секретаря, чтобы они структурировал его рабочий день и чтобы он весь был расписан по минутам. Значительную часть его составляли встречи. И часто получалось так, что ему в голову во время переговоров приходила гениальная идея и из-за этого встреча затягивалась. Следующая, соответственно, сдвигалась,

следующая — тоже. В результате нередко ему приходилось проводить две встречи параллельно — в кабинете и «в переговорной». Конечно, это было утомительно, он очень уставал. Ему посоветовали ввести в расписание «зелёные зоны» — временные периоды, на которые не будет запланировано никаких важных дел. Например, утром планируем два часа на работу с заместителями, а после этого оставляем час свободным. После этого два часа планируем на встречу и один час — «зелёная зона». Сначала руководитель удивился, но всё же согласился попробовать. Через неделю один из его заместителей спросил у меня, что именно посоветовали его руководителю. Оказывается, в течение недели он ни разу не кричал на секретаря. Временные резервы обязательно нужно закладывать. Люди часто планируют задачи в стык — одна к другой. Но в жизни так не бывает. Не бывает так, чтобы жёсткий план состоялся. «Резервы необходимы. В действительности задача всегда занимает немного больше времени, чем мы рассчитывали.

6. Боритесь с «поглотителями времени»

Для начала несколько слов следует сказать о том, как классифицировать помехи, создающие трудности на пути к осуществлению ваших планов. Важно разделять новые задачи, которые необходимо решить, и таким образом приходится корректировать план, и собственно помехи или «поглотители времени. Часто руководителю приходится не столько отвлекаться на какие-то серьёзные задачи, сколько заниматься решением мелких текущих рабочих вопросов. Например, звонит ваш коллега Иван Иванович и спрашивает: «Обязательно ли требуется присутствие на совещании?» Вы отвлекаетесь от работы, которую выполняете, отвечаете, затем вновь включаетесь в работу. У управленца, в подчинении которого находится 7 человек, количество таких «прерываний» составляет в среднем 60-70 в течение дня. Статистика говорит о том, что руководитель в среднем работает без перерыва лишь 8 минут. То есть раз в 8 минут его кто-то отвлекает. А мозг человека так устроен, что не может заниматься серьёзной задачей без предварительной «раскачки». Таким образом, вместо того чтобы потратить, не прерываясь, полчаса на решение задачи, управленец тратит три».

Подобные «поглотители времени» представляют собой действительно серьёзную проблему, с которой необходимо бороться. Кто и как «съедает» ваше рабочее время? Задумайтесь об этом и постарайтесь найти разумное решение проблемы. Один из участников тайм-менеджерского сообщества рассказал, что когда он стал руководителем, ко-

Теория и практика проектирования

личество «прерываний» в течение дня значительно возросло. Тогда он отдал распоряжение подчинённым — все вопросы, которые терпят суетки, присылать по электронной почте с соответствующей отметкой в поле «тема письма». Он настроил автоматическую сортировку этих писем в специальную папку, которую в течение дня не трогал. На следующий день утром на планерке он решал все накопившиеся вопросы оптом. Таким образом, резко сократилось количество телефонных прерываний. После этого он распорядился присылать не только вопрос, но и два-три возможных варианта его решения. Количество писем сократилось вдвое, потому что сотрудники начали задумываться о решении проблемы и часто ответ оказывался очевиден».

В некоторых организациях действует «правило флажка». Например, красный флажок на столе сотрудника может означать, «я очень занят, не отвлекайте меня». Зелёный флажок, наоборот, сигнализирует о том, что человек открыт для общения. «Правило флажка» может быть дополнено определёнными условиями, командной договорённостью, например, не использовать красный флажок более чем на три часа в день. Этот метод подразумевает, что все члены команды понимают, что означает тот или иной флажок, и также могут им пользоваться.

Количество телефонных прерываний намного меньше в компаниях, в которых развита культура телефонного общения. Но даже если в вашей школе она развита недостаточно, вы в любом случае можете спросить у звонящего, насколько его вопрос является срочным, и попросить его перезвонить в удобное для вас время. Во время семинара в одной из организаций администраторы рассказали, что часто дергают друг друга по телефону. Предложили им начинать разговор с фразы: «Удобно ли тебе говорить?» А для того чтобы правило прижилось, один из заместителей руководителя предложил такую игру: если вам позвонили и не задали этот вопрос, вы можете сказать «ку-ку». Руководитель пошёл навстречу подчинённым и тоже принял участие в игре. Мы встретились с ним через 4 года, и он рассказал, что благодаря той игре в организации сохранилась традиция вначале уточнять у собеседника, удобно ли ему говорить. Количество телефонных прерываний сократилось. Вместо того чтобы каждый раз хвататься за трубку, сотрудники начали фиксировать вопросы в течение дня и обращаться к своим коллегам сразу с несколькими. То есть не 10 раз в течение дня звонить, а один. Следует всегда помнить о том, что ответить на телефонный звонок почти всегда срочно, но далеко не всегда важно. Звонки отвлекают, приходится переключаться, теряется время. Если вы заняты, но не

можете отключить телефон, отвечайте звонящему так же, как если бы вы были на важных переговорах: «Я сейчас не могу говорить. Вы могли бы перезвонить позднее?»

Иногда проблему «прерываний» можно решить, продемонстрировав коллегам и подчинённым просто бережное отношение к собственному времени. Один заместитель руководителя рассказал, что начал вести хронометраж своего времени. Он установил на своём рабочем месте рядом с монитором планшет, на котором записывал, сколько времени заняло у него решение той или иной задачи. Сотрудники, подходя к нему с каким-то вопросом, видели, что он делает соответствующую пометку: например, «Иванов – 10 минут». Сначала они стали реже к нему подходить, потом начали готовить списки вопросов перед тем, как подойти к нему, а потом к нему начали приходить «ходоки», которые приносили сразу «пачку» вопросов от нескольких сотрудников. Он не отдавал никаких распоряжений, просто люди увидели, что он ценит и считает своё время, в том числе и то, что было потрачено на них, и стали меньше отвлекать своего руководителя от работы».

7. Группируйте однотипные дела

На каждый род занятий нам необходимо «настраиваться» – так уж мы устроены. Постоянное переключение с одного действия на другое отнимает время, поэтому специалисты рекомендуют при составлении планов объединять однотипные дела в группы. Если вам нужно проверить несколько журналов или иные виды записей, – сделайте всё сразу, в один заход. Выделите время для того, чтобы сделать все необходимые звонки. После каждого звонка фиксируйте результаты, помечайте, кому какую информацию нужно направить. Но сначала сделайте звонки и только после этого направляйте информацию. Группировка мелких дел позволяет делать их примерно в 3 раза быстрее. Такая статистика существует.

8. Регулярно «расчищайте завалы»

Поддерживать идеальный порядок во всём могут немногие. В действительности, для того чтобы чувствовать контроль над ситуацией, это и не нужно. Достаточно того, что вы будете точно знать, что уровень хаоса не превысит разумных границ. Для этого регулярно «расчищайте завалы» на рабочем столе и т. д. Установите определённую ритмику. Например, решите, что раз в два дня вы разбираете все сообщения, накопившиеся в вашем почтовом ящике электронной почты,

Теория и практика проектирования

или хотя бы сокращаете их количество до пяти-семи. Или, например, раз в неделю делаете уборку своего рабочего стола. Вы должны установить собственный, комфортный именно для вас, ритм. Вовсе необязательно жёстко планировать «разгребание». Главное — регулярность. В этом случае у вас появляется уверенность, что хаос не разрастётся больше чем, например, на 50 бумажек на вашем столе.

9. Учитывайте свои личные особенности

Все люди разные, и важно осознать, что в области тайм-менеджмента не может быть единственного правильного решения, которое подойдёт абсолютно всем. Выбирая инструментарий для создания эффективной системы управления временем, вы должны учитывать прежде всего свои личные особенности. Наиболее существенным является выяснение того, что вам ближе — спонтанность или структурированность. Людям более структурного типа бывает тяжело смотреть за рамки плана. Таким людям необходимо учиться «ловить кайросы». А тем, кто более спонтанен, необходимо приучать себя к планированию. То есть важно знать свои сильные и слабые стороны. И слабые стороны необходимо чем-то восполнять. Кому-то может помочь организатор, кому-то — структурно мыслящий секретарь или помощник.

10. Мотивируйте себя

Работать со своими слабыми сторонами, безусловно, тяжело. Но, как известно, спасение утопающего — дело рук самого утопающего. Именно поэтому вы должны сами себе помочь, поддержать и мотивировать. К сожалению, здесь не существует готовых рецептов, и ключ к собственной мотивации можете подобрать только вы сами. Один из руководителей придумал такую игру. Он составлял список задач и начинал выполнение с самых простых. Например, выполнял три простых задачи, и у него оставалось две сложных. Получалось, что вроде уже большую часть работы он сделал и надо быстрее доделать оставшееся. Эта уловка помогала ему легче подступиться к решению сложных задач.

Управление рабочим временем не должно быть скучным. Подойдите к решению проблемы творчески — придумайте себе игру, назначьте награду или наказание.

Существует множество исследований, доказывающих, что если вы ничего не планируете, если вокруг вас царит хаос, это в лучшем случае скажется на ваших творческих способностях. В худшем случае пострадает качество вашей работы и ваше здоровье. Больше ошибок, больше

усталость, больше стресс. Разве такой жизни вы хотите? Это и есть самый лучший самомотиватор.

Предлагаю вам такой способ самомотивации. Вам понадобится обычный лист бумаги формата А4. Лист необходимо сложить так, как обычно складывают трёхгранные календари-пирамидки. На одной из граней напечатайте нарисованный, допустим, в Excel или Word не совсем обычный календарь. В календаре должны присутствовать: сверху — строка в основном прожитых лет, ниже — все дни текущего года, по строке на месяц, в самом низу — строка будущих лет. На нижней части — строки для перечня ключевых целей на текущий год. После того как вы изготовите табличку, возьмите карандаш и вручную (автор изобретения на этом настаивает) заштрихуйте прожитые годы и прошедшие дни текущего года. Впишите основные цели и поставьте календарь на рабочий стол. Так, чтобы он находился перед вашими глазами большую часть дня. Каждый день утром вы должны зачёркивать половину квадрата текущего дня, а вечером — весь квадрат. И так каждый день. Автор утверждает, что те, кто воспользовался его изобретением, дольше двух месяцев прежней жизни не выдержал. Почему? Потому что вычеркнутые вашей собственной рукой дни и десятилетия говорят красноречивее любых увещаний о пользе сознательного подхода к организации своей жизни.