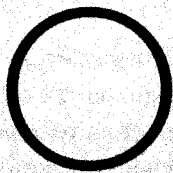


Планирование времени –

как сделать так, чтобы планы воплощались?

(Школа практической психологии)



Одна из самых сложных проблем современного бизнеса – это планирование в условиях неопределенности, когда ранее намеченные дела переносятся, появляются другие, более важные и срочные задания, и то, что было запланировано с вечера, не удастся выполнить так, как предполагалось. В нашей статье мы поищем решения этой непростой задачи.



Инна ИГОЛКИНА,
психолог, бизнес-
тренер, преп. Школы
помощника руководи-
теля при Национальной
гильдии профессио-
нальных консультантов

Что мешает сбываться планам?

Отсутствие четкого плана. В последнее время эта причина уже стала «экзотической» и редко встречается среди опытных помощников руководителя, но все еще может подстергать начинающего секретаря. Желательно с вечера планировать дела на завтрашний день, однако у большинства руководителей «горизонт планирования» гораздо шире – недели, месяцы, а иногда даже годы.

Начните с того, что занесите в календарь все «жесткие» даты, которые вам известны, и делайте это каждый раз, когда появляется новая информация. Да, какие-то из этих событий (например, командировки) могут перенестись или отмениться, но привычка немедленно фиксировать новое задание выработается.

Даже если в организации очень либеральные правила, приучите сотрудников к тому, что на прием к руководителю необходимо записываться (безусловно, сначала нужно договориться об этом с самим начальником, если раньше подобной практики в организации не было). Конечно, вы можете услышать много неприятных слов в ваш адрес, но что поделаешь – такова работа помощника руководителя. Через какое-то время (обычно спустя 2–3 недели) сотрудники привыкают к новым правилам и напряженность спадает, так что запаситесь терпением.

Семинар на рабочем месте

Планируйте не только те дела, которые кажутся вам важными и срочными, но и те, которые происходят как бы сами собой, между делом, если это случается регулярно, даже если подобные дела занимают всего пару минут.

Например: принести бумаги на подпись, подать чай-кофе и т. д. Если у этих дел есть конкретное время – обязательно это учитывайте в плане на завтрашний день.



В большинстве компьютерных программ (Word, Excel, Outlook и др.) вы можете создать свой собственный календарь (в виде таблицы). Если дело повторяется регулярно, вы можете автоматически назначать его на каждый день (например, время обеда, приема посетителей, работы с корреспонденцией и т. д.).

Наблюдайте за своими ежедневными делами, даже если кажется, что они выполняются абсолютно хаотично. При желании можно найти определенные закономерности: сколько времени обычно уходит на телефонные звонки, в какие дни и в какое время происходят совещания, сколько времени тратится на их подготовку и т. д. Эти наблюдения позволят вам заранее предвидеть «случайные» дела и избегать ситуаций, когда их становится слишком много.

Желание сделать все самостоятельно

На производственных линиях (например, конвейерных) есть регламенты, которые помогают вовремя выполнять необходимые действия. При этом очень важно, чтобы независимо от того, чья сейчас смена, конвейер продолжал бы бесперебойно работать, т. к. его простой приводит к убыткам. В работе ассистента первого руководителя все устроено точно так же.

Не пытайтесь подражать индийскому богу Шиве, у которого 4 руки – у вас все равно это не получится! Даже если вы хотите стать абсолютно незаменимой, иногда имеют место такие ситуации, когда вы физически не можете присутствовать в двух местах сразу. Поэтому найдите кого-либо из офисных сотрудников, кто мог бы в случае необходимости выполнять хотя бы некоторые из ваших функций: ответить на телефонный звонок, принести чай-кофе, встретить посетителя и проводить его в комнату переговоров и т. д.

Очень часто в основе подобных желаний на самом деле лежит страх того, что вы – человек, которого можно заменить. Успокойтесь! Заменить можно кого угодно, в том числе и вас! Хорошая новость заключается в том, что если начальника в вас все по большому счету устраивает, вряд ли он сам этого захочет.

Поэтому, если хотите работать на данном рабочем месте долго и счастливо, смело делегируйте мелочи другим, оставляйте себе возможность в случае цейтнота заняться наиболее важными и срочными делами.

В подобных случаях нужно заранее договариваться с коллегами, кто из них будет немедленно приходить на помощь, как разделить работу, кто кого приглашает, как не пересекаться, а взаимно дополнять действия другого в экстремальной ситуации.

Неорганизованность самого руководителя

Иногда талантливые люди, стоящие во главе компаний, ведут себя как дети – внезапно исчезают, никого не предупредив, забывают о своих предыдущих обещаниях и договоренностях, вообще не помнят, что они говорили, а что – нет.

Если вы работаете с руководителем подобного типа, помните о шутке:

Пункт 1. Руководитель всегда прав!

Пункт 2. Если он не прав – смотри пункт 1.



Не пытайтесь доказать руководителю, что это он что-то забыл, а не вы! Возможно, он об этом и сам знает, но не хочет признаваться. Или он действительно забыл, что не сказал вам о чем-то важном, и в его реальности все было по-другому.

Даже если вы считаете, что следует объяснять руководителю, когда он ошибается (а такие случаи тоже возможны), делать это нужно не сразу, когда эмоции могут быть накалены до предела, а спустя какое-то время, когда ситуация уже останется в прошлом, руководитель будет в хорошем настроении и т. д.

Если вы хотите донести до руководителя свою мысль, очень важно следовать нескольким простым правилам:

1. Всегда обращайтесь внимание на настроение руководителя. Люди более склонны воспринимать чужие идеи тогда, когда они в хорошем настроении.

2. Никогда не говорите руководителю: «Вы ошиблись...», «Надо было сделать по-другому», «Так нельзя поступать...». Помните о дистанции! Вместо этого скажите: «Давайте попробуем посмотреть на ситуацию вот с этой точки зрения», «В этом случае вы бы больше выиграли, если бы...» и т. д.

3. Никогда не переходите на личности! Желательно говорить о том, что и как было сделано и как это можно сделать лучше в следующий раз (или как избежать повторения ошибки).

4. Человек обычно боится «потерять лицо», поэтому при разговоре с другими людьми (и особенно с руководителем) не заставляйте собеседника признавать свою неправоту (если этого можно избежать), а концентрируйте внимание на том, что потребуется сделать в следующий

Семинар на рабочем месте

раз. Таким образом, вы становитесь не обвинителем, а советником, а это воспринимается совсем по-другому.

5. По возможности приходите к руководителю не с вопросами, а с предложениями – что вы конкретно предлагаете улучшить и как именно это будет выглядеть на практике.

Не надейтесь, что взрослый человек, занимающий должность начальника, от одного короткого разговора тут же изменит свое поведение и станет подстраивать свою работу под то, что вы для него запланировали. Это вряд ли возможно!

Ставьте перед собой реалистичные цели.

Например, если руководитель имеет привычку назначать кому-то встречи, а затем забывать про это и оказываться в то время, когда в офисе его ожидает посетитель, в другой части города, заранее напоминайте руководителю о предстоящей встрече.



Иногда бывает, что начальник не снимает трубку мобильного телефона. В этом случае возможно несколько вариантов:

1. Наладьте контакты с теми, кто окружает руководителя и может вовремя помочь вам напомнить ему о предстоящей встрече – с его женой, личным шофером, ближайшими партнерами и т. д.
2. Большинство операторов мобильной связи предоставляют услугу «определение местоположения абонента». Если вам удастся договориться об этом с руководителем, вы сможете пользоваться этой услугой, чтобы мгновенно узнавать, где именно он находится в данный момент, даже если он не отвечает на телефонные звонки.
3. Пошлите ему СМС – есть вероятность, что он может на нее ответить.

Помните, что встречи, сорванные по вине самого руководителя, тем не менее остаются на вашей совести! Очень часто в подобных ситуациях руководитель говорит клиенту: *«Моя помощница забыла меня предупредить! Я ей объявил строгий выговор!»*. Не пытайтесь спорить – подыграйте! Сделайте вид, что вы очень сильно расстроены по поводу этого выговора (которого на самом деле не было), примите меры, чтобы успокоить людей, ожидающих встречи, или перенести ее на другой день.

Ни в коем случае нельзя обвинять руководителя!

Случай из практики:

Оксана, помощник руководителя, говорит о том, что ее начальник очень любит менять билеты на уже забронированные рейсы на другие, причем в последний момент. Например, позвонив ей поздно вечером, он просит поменять рейс на более ранний, а утром он звонит, говорит, что проспал, и просит «переиграть» все обратно.

В данном случае изменить руководителя невозможно – он уже вырос из того возраста, когда люди всерьез прислушиваются к чужим рекомендациям. Поэтому Оксане имеет смысл перестать экономить деньги организации и начать спокойно выполнять любые прихоти руководителя относительно замены билетов. Если однажды случится так, что он не сможет улететь – возможно, его эта ситуация чему-то научит, хотя это не обязательно.

Что делать при постоянно меняющемся планировании?

Первый, самый важный совет – успокойтесь! В наше время большинство офисных сотрудников жалуются на постоянное изменение планов, так что не только вы с этим сталкиваетесь.

- **Научитесь правильно расставлять приоритеты.** Помимо того, что вы записываете все дела по мере поступления, научитесь пользоваться матрицей Эйзенхауэра.

2. Срочно, не важно	1. Срочно, важно
4. Не срочно, не важно	3. Не срочно, важно

В этой матрице 4 квадранта:

1. **Срочно и важно.** Это – квадрант «тушения пожаров». Срочность определяется исходя из того, сколько времени у вас между текущим моментом и тем сроком, к которому дело должно быть выполнено. А важность – это те последствия, которые могут случиться, если дело будет выполнено (или не выполнено). Последствия могут быть как позитивными, так и негативными. Обычно именно по силе последствий люди определяют, какое из нескольких дел важнее.

Не путайте срочность с важностью! Нужно уметь отличать два эти понятия друг от друга, иначе наиболее срочные дела автоматически кажутся важными, хотя могут таковыми и не являться.

2. **Срочно, не важно.** Этот квадрант часто путают с первым. Если от того, что дело не будет выполнено быстро, ничего особенного не случится, скорее всего, можно сделать вывод о том, что это дело относится к данному квадранту. Обычно это – дела других людей, которые могут быть важны для них, но при этом не быть важны для вас. Да, вы можете учитывать просьбы других людей, но при этом необходимо понимать, что в некоторых обстоятельствах, когда нельзя успеть все, приходится решать, чей приоритет для вас выше. Обычно самый высокий приоритет для помощника руководителя – это поручения самого руководителя. Следом за ними идут те дела, от невыполнения которых может случиться серьезная неприятность. А после этих дел идет целый «шлейф» разнообразных заданий и поручений, которые обычно и составляют 80% ежедневной рутины.



3. **Не срочно, важно.** Эти дела обычно имеют тенденцию отодвигаться на «завтра». Обязательно обратите внимание на эту категорию дел! Если вы хотите уменьшить непредсказуемость работы, постарайтесь уделять этим делам особое время и внимание, тогда дел категорий 1 и 2 станет меньше.

4. **Не срочно, не важно.** Обычно люди говорят с гордостью, что таких дел у них... вообще нет. Однако если вы хотя бы один день проведете хронометраж (будете записывать, что вы делали и сколько времени это заняло), то вы найдете у себя множество дел из этой категории. Не все из них удастся сократить, но к этому нужно стремиться.



Помимо анализа ваших задач по матрице Эйзенхауэра, следует понимать, для чего предназначено любое из этих дел, как они между собой связаны и к каким последствиям может привести невыполнение каждого из них.

Заведите себе полезную привычку «ставить ограничитель на свое беспокойство». Каждый раз, когда вы испытываете беспокойство о том, что не успели сделать какое-либо дело, задавайте себе вопрос: «К каким именно последствиям это приведет?». Если эти последствия невелики или их можно как-то предотвратить, перенести дело на более поздний срок, порекомендовать дело другим и т. д. – значит, можно успокоиться. Это не означает, что вы можете позволить себе расслабиться и плохо работать, однако избавиться от излишнего беспокойства и желания сделать все наилучшим образом такой метод вам поможет.

- **Используйте принцип калейдоскопа.** Есть такая детская игрушка – калейдоскоп: труба, в которой маленькие кусочки стекла при встряхивании каждый раз образуют новый узор. Точно так же при планировании в условиях неопределенности важно иметь полный список всех дел (и постоянно дополнять его по мере поступления новой информации), уметь расставлять приоритеты и рассчитывать время, необходимое на выполнение каждого из этих дел. Каждый раз, когда вы получаете новую вводную информацию, ваше расписание может, как рисунок в калейдоскопе, перестроиться в совершенно другую конфигурацию. К этому следует относиться спокойно – по-другому работать обычно не получается.
- **Используйте два конкурирующих принципа.** Первый принцип – двухминутные дела делайте как можно быстрее. Второй принцип – уделяйте самым важным делам первостепенное внимание. Да, эти принципы противоречат друг другу. Давайте разберем, как ими пользоваться.

Если у вас есть дело, требующее много времени, типичная ошибка – это отложить его «на потом». В результате некоторые люди чуть ли не ночуют на

работе или приходят в офис по выходным. Более правильный подход – планировать выполнение части крупных дел в то время, когда у вас высокая работоспособность. Однако в это время обычно вас часто отрывают от важных дел и поэтому бывает трудно сосредоточиться. Как обойти эту проблему – вы узнаете в одной из следующих статей. Второй принцип полезен тем, кто, сделав первыми двухминутные дела, вы существенно разгружаете свой список дел на день, кроме того, если эти небольшие задания задерживают других людей, это тоже необходимо учитывать. Но сделав 40–50 мелких «двухминутных» дел, вы, скорее всего, сильно устанете и у вас может просто не остаться сил на более важное, но очень большое дело. Поэтому находите баланс между крупными делами и мелочами.

Итак, в этой статье мы с вами разобрали основные моменты, которые помогают планировать время в условиях неопределенности. В следующих статьях мы продолжим тему эффективного тайм-менеджмента.

Практические задания



В течение одного или нескольких дней проведите сплошной хронометраж вашей работы. Записывайте время начала каждого нового дела (и его окончания). Для коротких дел, которые часто повторяются, можно записывать, сколько дел за единицу времени было сделано (например, 20 звонков за час или 5 посетителей за 30 мин). Для ведения учета времени можно пользоваться листком бумаги, напечатанным на принтере (заведите себе графы, где вы будете записывать, что делали, когда начали, когда закончили, сколько времени это длилось и приоритет). Можно пользоваться специальными компьютерными программами для хронометража, которые несложно найти в Интернете.

После окончания сбора информации проведите анализ. Сделайте для себя выводы – на что уходит ваше рабочее время? Как можно лучше его спланировать? В какое время дня вы чувствуете перегрузку? Когда у вас случаются периоды затишья?

Поговорите с руководителем о том, как улучшить планирование его рабочего дня. Обсудите, будете ли вы с ним использовать компьютерные программы (Outlook и др.), позволяющие одновременно видеть информацию с разных устройств, в т. ч. со смартфона руководителя, и быстро менять планы по мере необходимости.

Если у вас накапливается «снежная лавина» дел, которые постоянно переписываются с одного числа на другое, подумайте, как это можно остановить. От каких дел можно отказаться? Какие дела можно поручить другим? А какие дела нужно сделать самостоятельно в ближайшее время? Наблюдайте за собой – и вы узнаете много интересного!