

Глеб Архангельский

ОРГАНИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ

от личной эффективности к развитию фирмы

3-е издание



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск

2008

ББК 65.290-21
УДК 658.1
А87

Архангельский Г. А.

А87 Организация времени. 3-е изд. (+CD). — СПб.: Питер, 2008. — 432 с.: ил. — (Серия «Практика менеджмента»).

ISBN 978-5-91180-848-8

Проблема нехватки времени, стрессов и перегрузок на этой почве типична для современного менеджера. В книге известного консультанта по управлению временем, координатора Тайм-менеджерского сообщества, создателя интернет-проекта www.improvement.ru, компактно и систематизированно представлены наиболее эффективные технологии организации времени. В книге приведены уникальные методы корпоративного внедрения тайм-менеджмента. На материале реальных проектов автор показывает, как в условиях хаоса и неопределенности применить управление временем для развития и повышения эффективности работы вашего подразделения или фирмы. Третье издание переработано и дополнено новыми материалами и методиками, в частности полностью переработан раздел, посвященный работе с различными программными приложениями.

На диске размещены готовые документы и «пустографки» — специальные формы, которые помогут читателям применить изложенные в книге советы на практике. Некоторые файлы касаются одной и той же технологии — вы можете выбрать те формы, которые окажутся более удобными именно для вас.

ББК 65.290-21
УДК 658.1

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-91180-848-8

© ООО «Питер Пресс», 2008

| Содержание

Отзывы читателей	10
Благодарности	12
Введение:	
современный тайм-менеджмент	14
Нужен ли русскому секундомер?	14
Тайм-менеджмент: вчера, сегодня, завтра	18
Комплексная система персонального управления	23
Диагностика: насколько высока ваша личная эффективность?	27

ЧАСТЬ I. ХРОНОМЕТРАЖ: СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Что должен знать собственник капитала времени	34
Масштабы потерь времени при отсутствии контроля	34
Управление личным временем как управление фирмой	35
Этапы проекта личного реинжиниринга	36
Предпроектное обследование:	
где взять «шестое чувство эффективности»	38
Чего не знают западные тайм-менеджеры	38
Пример успеха: менеджер и хронометраж	39
Преуспевающий менеджер, прекрасно знакомый с классическим западным тайм-менеджментом	39
Немедленные результаты	39
Мышление, направленное на эффективность	40
Начало хронометража: цели и результаты	41
Порядок фиксации расходов времени	41
Формы учета личного времени	42
Типичные затруднения на начальном этапе хронометража	42

Персональный управленческий учет:	
как создать обзор и контроль	45
Построение аналитики:	
способы оценки личной эффективности	45
Показатели, отражающие расходы времени	
на работы заданного типа	46
Показатели, отражающие качество организации труда	47
Показатели, отражающие структуру распределения	
расходов времени между работами	48
Учет результатов:	
от времени к производительности труда	48
Производительность труда —	
важнейший показатель для оценки деятельности	49
Как и какие отслеживать результаты?	49
«Измерение качества процесса»	51
Применение аналитики: как обеспечить	
полный контроль, не тратя много сил	52
Переменная сложность системы во времени	53
Фокусирование аналитики:	
от ковровых бомбардировок к точечным ударам	54
Определение информации по Уотермену	55
Так как же все это в итоге выглядит?	57
Итак, ваши практические действия	57
Приложение I	
Скорая тайм-менеджерская помощь	60

ЧАСТЬ II. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Управление временем:	
инструменты достижения конкурентного преимущества	74
Почему менеджеры	
не успевают и что с этим делать	74
Когда планирование снижает эффективность	75
Картина мира менеджера: инструменты формализации	76
Стратегическое самоопределение:	
кто держит контрольный пакет корпорации «Вы»?	80

Обзор: повышаем адекватность картины мира	80
Природа стратегического решения и роль обзора в его принятии	80
Принципы создания обзора	82
Способы создания стратегического и тактического обзора	83
Приоритеты: логика стратегической чистки	85
Место чистки в стратегическом процессе	85
«Здоровый пофигизм» как принцип управления личным временем	87
Методы выявления и отсева лишнего	89
Ценности и цели: определяем направления движения	92
Эпитафия как метод персонального стратегического планирования	92
Принципы постановки целей	94
Методы структурирования списка целей	96
Стратегическое планирование: простые инструменты решения сложных задач	101
Метод структурирования внимания: от жесткого планирования к гибкому реагированию	101
Неоднородность времени и ограниченность внимания	101
Обобщение метода на долгосрочное планирование	104
Как работает система структурирования внимания	105
Приоритеты и гармония: оптимизируем расходы времени	107
«Планирование через приоритеты»	107
Методы упорядочения дел по приоритетности	110
Методы гармонизации деятельности	112
Персональный проектный менеджмент: повышаем точность управления	115
Ресурсно-календарный график планирования времени	115
Нормирование, планирование и контроль исполнения проектов	118
Обобщаем и систематизируем	120
Схематическое обобщение: органайзер на основе МСВ	122
Приложение II Основные инструменты управленческой борьбы	125

ЧАСТЬ III. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ: СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Достижение результатов: предубеждения, факты, технологии	142
Всю жизнь как белка в колесе... ..	142
Когда порядок вреден, или Как побеждали китайские стратеги	143
Успех: необходимые и достаточные условия	144
Личный реинжиниринг:	
создаем предпосылки успеха	147
Фордизм-тейлоризм в личной работе, или Как заседала Боярская дума ..	147
Что общего у Генри Форда, Боярской думы и китайских стратегов? ..	147
Эффективность человека зависит от различного рода ритмов	148
Работоспособность человека переменна во времени	149
Человек обладает определенной степенью инертности	150
Человеку необходимо восстановление сил	152
Запас внимания человека ограничен	153
Время неоднородно, эффективность зависит от контекста	154
Состояние сознания человека существенно влияет на его деятельность	155
Рационализаторство:	
творческая лень как двигатель прогресса	158
Лень и повышение личной эффективности	158
Стремитесь к идеальному конечному решению (ИКР)	159
Ищите необычные ресурсы	160
Осознавайте, чего вы хотите добиться на самом деле	161
Выбирайте оптимальную точку приложения усилий	162
Выбирайте оптимальное время приложения усилий	164
Разрешайте противоречия	165
Решайте проблемы комплексно	166
Борьба за время — с собой и окружающими	168
Домашние служба безопасности и HR-департамент	168
Вступайте в борьбу только тогда, когда это действительно нужно	169
Присоединяйтесь к картине мира противника	170
Совершайте антидействия	171
Проявляйте заботу о противнике	172
Создавайте условия победы	174

Изобретайте собственные способы борьбы	175
Создавайте настрой на победу	177
Регулярный менеджмент:	
гармонизируем эффективность и развитие	179
Метод ограниченного хаоса:	
от порядка на столе к технологии творчества	179
Сущность метода на простом примере	179
Обобщение метода на планирование и управление	182
Творческая картотека и баланс «порядок–хаос» в управлении личным временем	184
Тотальное управление качеством: стандарты, системы, модели	187
Качество в личной работе	187
Стандарты и личная эффективность	189
Основные принципы создания личных стандартов	190
«Отдел исследований и разработок»: задействуем возможности подсознания	193
«Делегирование» проблем подсознанию	193
Творческая лень и рождение нетривиальных решений	196
Интуиция и своевременность	197
Схематическое обобщение: основные направления личного ТМ-развития	198
Приложение III	
Основные инструменты бизнес-ТРИЗ	204

ЧАСТЬ IV. ТМ-БАЦИЛЛА: КОРПОРАТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Как встроить «свободные» методы в «принудительную» систему управления	228
О чем болит голова у менеджера?	228
Контроль — гарантия эффективности?	229
Доверят ли грузчику проектировать подъемный кран?	231
Эпидемия ТМ-бациллы: цели и результаты	235
Тайм-менеджмент как инструмент организационного развития	235
Два разных «тайм-менеджмента»	235

Личный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность	237
ТМ-бацилла как «удобрение почвы» для изменений	239
Пример развития: собственник и ТМ-бацилла	241
Личность и стратегия	241
Корпоративная культура и «бацилла эффективности»	244
Люди <i>сами</i> повышают эффективность	249
Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента	253
Основные принципы «запуска ТМ-бациллы»	253
Основные стадии «ТМ-обацилливания»	257
Корпоративный тайм-менеджмент: философия и технологии	263
Корпоративный стандарт организации времени персонала	263
Место ТМ-стандарта в системе управления фирмой	263
Схема коммуникации и ее применение для разработки стандартов	268
Несколько примеров стандартизации коммуникации	271
Основы организационной стратегии: от удовлетворения потребителя к реализации ценностей	275
Суть концепции «реализации ценностей»	275
«Реализация ценностей» и организационная стратегия	279
При чем тут организация времени?	281
Организационная стратегия: повышаем управляемость фирмы	286
Как принуждать, не принуждая?	287
На чем концентрировать усилия по повышению эффективности?	291
Системно строить и выращивать управление фирмой	297
Схематическое обобщение: основные элементы корпоративной ТМ-программы	301
Приложение IV	
Основные инструменты обучения тайм-менеджменту	312
Заключение: перспективы развития ТМ-темы в России	332
Приложения: управление временем на Microsoft Outlook	339
Приложения: личный опыт	
ТМ-юмор. Один день из жизни тайм-менеджера	369
Приложения: корпоративный ТМ	374

Тайм-менеджмент на базе MS Outlook	374
Методики ТМ-диагностики и ТМ-аттестации	387
ТМ-гlossарий	400
Технология корпоративного ТМ-обучения	422
Отзывы корпоративных клиентов	424

Отзывы читателей

...Прочитав рукопись этой книги, я попросил своего секретаря в течение недели вести хронометраж моих дел. Был весьма удивлен полученным результатом. Желаю вам того же!

Николай Гордеев,
ОАО «Ломоносовский фарфоровый завод»,
генеральный директор

...В книге Глеба Архангельского заинтриговала идея «тайм-менеджерской бациллы». Тайм-менеджмент всегда казался мне технологией повышения эффективности, экономии времени. Автор доказывает, что это еще и способ развития людей и организаций. Такой подход заслуживает внимания. Думаю, менеджерам стоит взять его на вооружение.

Виктор Есинов,
ОАО «Корпорация “Кожа”»,
генеральный директор

...Интерпретация времени — одна из основных составляющих мировоззрения человека. В 90-е гг. в России произошла революция, определившая смену глобальных парадигм и мировоззренческих стратегий, в том числе ощущения времени. На смену линейному времени, текущему из «нашего героического прошлого» в «наше светлое будущее», пришло циклическое настоящее, не интересующееся ничем, кроме сегодняшних возможностей «срубить или распилить немереные бабки».

Ни для надрывного скачка к «зияющим высотам», ни для того, чтобы «срубить бабки», управление временем не нужно. Поэтому появление книги Глеба Архангельского — символ сдвигов, происходящих в интересах и потребностях российского менеджмента. А также символ нового позитивного изменения, назревающего в общественном ощущении времени и являющегося, возможно, предтечей изменений в ценностных и мировоззренческих ориентирах всего общества.

И если это так, то я готов повторить слова Даниила Гранина из интервью для тайм-менеджерского сообщества, завершающие заключение книги Глеба Архангельского: «Это очень хорошо. Это дает надежду».

Сергей Карелов,
Silicon Information Technologies,
председатель совета директоров

...Будучи предпринимателем, издавая журнал для предпринимателей, я вижу острый недостаток в хороших книгах и публикациях для реального бизнеса. Читая многие современные книги для деловых людей, часто видишь их полную оторванность от жизни. Это либо абстрактные теоретические размышления, либо бессодержательные «полезные советы».

Книга Глеба Архангельского — редкое приятное исключение. В выводах и рекомендациях чувствуется практический опыт автора. Ценна также передача автором мыслей своих клиентов — всегда интересно знакомиться с методами работы других предпринимателей и менеджеров. Наконец, интересна информация о тайм-менеджерском сообществе. Эта новая форма самоорганизации деловых людей, создания ими управленческих технологий в режиме неформального общения заслуживает серьезного внимания.

Дмитрий Мендрелюк,
издательский дом «Компьютерра»,
президент

...Знакомство со статьей о тайм-менеджменте пробудило интерес к личности автора. После встречи несколько теоретизированная статья приобрела ясные практически применимые очертания. Глеб обладает способностью достаточно сложные и путаные вещи объяснять так, что они проясняются в голове и приходит понимание, как из этого извлечь пользу. Энергия и энергетика Глеба — позитивные и бьющие ключом. Можно и нужно подзаряжаться, хотя при этом и от самого себя требуется определенная отдача.

В целом после книги и общения становится понятным, что ты приобретаешь, если вступишь на этот путь и начинаешь верить в это. Но... само в рот ничего не прыгает — чтобы был результат, нужно обязательно работать самому.

*Александр Мондрус,
MC-Bauchemie-Russia,
управляющий группой компаний*

...Когда пишешь на рекламных материалах «Вам нужно вчера? Мы успеем!», приходится серьезно задумываться об управлении временем. Особенно если руководишь крупнейшей в Москве сетью копировальных центров, результаты работы которых нужно скоординировать и свести воедино, чтобы доставить заказчику качественный продукт вовремя.

В книге Глеба Архангельского особенно понравились методы работы с хаосом и неопределенностью. Это на 100% соответствует реальным задачам, которые нам приходится решать. Попытаться жестко распланировать нашу деятельность было бы самоубийством. Нужны другие технологии. И в книге они есть. Инвестиции времени в ее прочтение действительно окупаются.

*Владимир Петлюк,
сеть копировальных центров «Фан»,
директор*

...Проблема времени, как и проблема денег, возникает лишь тогда, когда его не хватает. С той лишь разницей, что деньги можно накопить, одолжить, раскрутить, наконец, через какие-либо чрезвычайно прибыльные коммерческие проекты. Время — нет. Актуальность книги в том и состоит, что в ней сделана попытка решить проблемы управления временем, да еще в условиях веками сложившейся отечественной ментальности. Действительно интересно. Прочитал с удовольствием.

*Евгений Смирнов,
ОАО «Невский завод»,
председатель совета директоров*

...Эту книгу вполне можно было озаглавить так: «О том, что мне самому следовало знать и уметь двадцать пять лет назад». Она возбуждает, стимулирует и неизбежно приводит к тому, что вы начинаете заниматься вопросами, которые должны были задать сами себе десятилетиями раньше. По всей видимости, это лучшая книга по управлению временем, которую я когда-либо читал.

Множество восторженных отзывов об этой книге моих коллег — руководителей крупных российских компаний — свидетельствуют о ее реальной пользе как для личного роста руководителей, так и для повышения эффективности работы компаний.

Глеб Архангельский проделал блестящую работу, создав нам картину управления собственным временем. Это не сухой справочник, не компиляция имеющейся литературы по управлению временем. Книга прагматична, ясна, нацелена на результат. Убежден, что эта книга для каждого менеджера. Настоятельно рекомендую.

*Марк Федин,
BKG,
президент*

Благодарности

Людей, без которых эта книга не состоялась бы такой, какой вы ее держите в руках, очень много. Поименные благодарности по конкретным поводам заняли бы много страниц. Поэтому выскажемся лишь «в общем и целом». Итак, автор благодарит:

- своих родных и друзей, которые обеспечивали моральную поддержку и терпели рядом с собой человека, заикленного на одном большом Деле;
- всех, кого автор имеет честь считать своим Учителем — в академической науке и в ТРИЗ, в консалтинге и в менеджменте, в культуре мышления и в принципах жизни;
- клиентов, мысли, приемы работы и жизненный опыт которых давали автору немало материала для развития ТМ-методов;
- коллег-консультантов, помогавших автору развивать его идеи на круглых столах, докладах, конференциях, семинарах и при взаимодействии в совместных проектах;
- участников Тайм-менеджерского сообщества, с которыми автору посчастливилось вместе двигать ТМ-тему;
- посетителей сайта «Организация времени» www.improvement.ru, поддержка и ценные идеи которых нашли отражение в этой книге;
- участников форумов и конференций cfin.ru, consulting.ru, e-executive.ru, spiderproject.ru, fido7.ru.triz, благодаря конструктивной критике которых обогащались и совершенствовались идеи автора;
- редакторов и журналистов издательств «Питер», «Компьютерра», «Аванта+»; газет «Ведомости» и «Деловой Петербург»; журналов «Компания», «Карьера», «Бизнес-журнал», «Тор-Manager», «Рекламные идеи», «Менеджмент сегодня», «Лидеры образования», сотрудничество с которыми помогло автору усовершенствовать как содержание, так и стиль своих текстов.

Из соображений конфиденциальности автор не упоминает имена клиентов и названия фирм, приводя кейсы из своей практики. Если вы заинтересованы в деловом сотрудничестве с автором, по специальному запросу вам могут быть высланы отзывы и координаты клиентов, а также более подробная информация о заинтересовавших вас ситуациях и проектах.

Автор будет рад ответить на ваши вопросы по книге. Для этого вы можете воспользоваться контактным телефоном (095) 518-54-15 или e-mail: info@improvement.ru.

Особые благодарности

Активных участников Тайм-менеджерского сообщества, создающих то уникальное «синергетическое поле» мыслей и дел, благодаря которому родилась эта книга, автор считает своим долгом и честью благодарно перечислить поименно. Вот команда, уже совершившая множество замечательных дел и готовящаяся совершить их еще больше:

Алексей Бабий, руководитель проектов компании *MaxSoft*, Красноярск, — зачинатель «философии тайм-менеджмента», открыватель в хронометраже мощнейшего средства самосовершенствования;

Николай Водолазский, руководитель департамента консалтинга холдинга *Synergenta*, Москва, — наша надежная опора в любом ТМ-деле, человек, в прямом и переносном смысле Тотально Управляющий Качеством;

Александр Горбачев, главный дизайнер журнала «Подводная лодка», Москва, — неизменный создатель благородных дизайнерских форм для публикаций лучших текстов ТМ-сообщества;

Анна Иванова, бизнес-тренер, консультант по развитию карьеры, Москва, — энтузиаст и вдохновитель, предприниматель и двигатель, атомный реактор в мирных целях;

Вадим Иванов, начальник Общего отдела РАО «Российские коммунальные системы», Москва, — бессменный создатель содержательной атмосферы «оффлайновых» мероприятий, разработчик передовых методов компьютеризации в личной работе;

Сергей Козловский, генеральный директор компании «Нилитис», Минск, — аксакал и патриарх Сообщества, мудрый человек и дальновидный стратег;

Виталий Королев, директор компании «Включенное консультирование» и Северо-Западного центра корпоративного управления, Санкт-Петербург, — парящий рефлексивной мыслью методолог развития и коммуникации;

Дмитрий Литвак, руководитель проектного офиса банка «Русский Стандарт», Москва, — философ и идеолог новейших открытий в ТМ-теме, критичный и ироничный;

Виталий Мануковский, руководитель рекламной группы ЗАО «Сантехкомплект», Москва, — организатор и вдохновитель многих «онлайновых» и «оффлайновых» мероприятий;

Елена Набатова, директор фирмы «Байт-Информ», Алма-Ата, — генератор красивых идей и провозгласитель зажигательных манифестов, тренер и возглавитель масс и просто очаровательный человек;

Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георг-консалтинг», Москва, — яркий участник ТМ-встреч, богатый жизненным опытом и сильными идеями, апологет современных технологий «мобилизации личной работы»;

Сергей Севрюгин, руководитель проектов компании *RGSound*, Москва, — один из первопроходцев «Учебного органайзера», двигатель важнейшей темы поиска жизненных целей;

Олег Смирнов, руководитель технологического бюро корпорации «Парус», Москва, — великий методолог проектного подхода, создатель ТМ-инструментов, как никто умеющий просто рассказать о сложных вещах;

Ольга Стрелкова, коммерческий директор компании «Организация Времени», Москва, — выдающийся организатор, руководитель многих проектов ТМ-сообщества;

Анжела Ткачук, менеджер издания «МК в Питере», Санкт-Петербург, — надежный помощник, на которого всегда можно положиться, искренний энтузиаст и двигатель ТМ-дела;

Андрей Томилин, руководитель юридического отдела компании «АЛФ Консалтинг Групп», Санкт-Петербург, — немногословный, но неизменно убедительный автор «привычки побеждать»;

Илья Филипсон, руководитель службы бизнес-проектирования Центра бизнес-технологий «Висант», Воронеж, — первооткрыватель «компьютерного направления» в нашей работе, системный первопроходец адаптации западного софта под передовые отечественные ТМ-методы;

Евгений Шамшури, предприниматель, Киев, — главный участник и мотиватор качественного скачка в жизни Сообщества, когда оно осознало свое идейное единство и начало целенаправленную организованную деятельность;

Мария Шарова, координатор тренинговых программ компании «Организация Времени», преподаватель ГУ-ВШЭ, Санкт-Петербург, — неистощимый генератор положительных эмоций, идеалист и вдохновитель, в общем — «душа команды»;

Эдуард Эдоков, директор фирмы *Alliance Marketing Group*, Алма-Ата, — один из первых участников активной онлайн-жизни ТМ-сообщества, организатор начала интервенции ТМ-бациллы в восточные республики, надежный партнер и прекрасный собеседник.

Спасибо вам за то, что вы есть и что вместе мы — сила!

Введение: современный тайм-менеджмент

Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой. Человек спросил его:

— Уважаемый, почему бы вам не наточить свою пилу?

— У меня нет времени точить пилу — я должен пилить! — простонал дровосек...

НУЖЕН ЛИ РУССКОМУ СЕКУНДОМЕР?

Время — деньги?

«Время — деньги» — любят повторять успешные предприниматели и менеджеры. «Время — деньги» — услышите вы в Москве и в Нью-Йорке, в Лондоне и в Токио. «Время — деньги» — какая истина может быть неоспоримее для современного делового человека?

Двадцать первый век поставил эту истину под сомнение. Время — не деньги. Время дороже денег, время важнее денег! В новой экономике, где жизненные циклы товаров исчисляются месяцами и неделями, вам придется переставить акценты. Деньги уже не решают все. *Время* — вот о чем вам придется задуматься всерьез, если вы хотите выжить и сохранить конкурентоспособность.

Специалисты по управлению проектами утверждают: в информационном обществе побеждает тот, кто вывел товар на рынок в срок, хотя бы и вдвое превысив бюджет проекта. Тот, кто уложился в бюджет, но опоздал на неделю, имеет все шансы «отстать от поезда».

Специалисты по тайм-менеджменту утверждают: главный враг менеджера наших дней — стресс, вызванный хронической нехваткой времени. Потоки информации растут лавинообразно, знания устаревают еще до того, как вы успели их усвоить, *думать* становится *некогда*. Нужно очень быстро бежать, только чтобы оставаться на месте. Но какая в этом польза, если становится *некогда жить*?

Чем успешнее и богаче человек, тем больше у него денег и меньше времени. Поэтому организация времени нужна не только для того, чтобы достигнуть успеха, но и для того, чтобы не потерять вкус к жизни после его достижения.

Русские не могут структурировать время и пространство!

Что приходит в голову обычному менеджеру при слове «тайм-менеджмент»? Скорее всего, что-то вроде: «Тайм-менеджмент = планировать, структурировать, расписывать по минутам. Пробовал, не работает, не хочу!» Почему не работает и что нужно сделать, чтобы заработало? Попробуем ответить на эти вопросы.

Вот что пишет автору книги и создателю сайта «Организация времени» С. М. Хозяинов, один из первых посетителей сайта: «Мне кажется, что у нас в России идея организации времени не привьется. Представить себе не могу русского человека, который фиксирует по часам и записывает в таблицу события дня с целью... да с любой целью не могу представить! А уж связать время и деньги — так и подавно невозможно! Это не вяжется в русской голове. Мы не можем структурировать время и пространство! Это скорее к немцам. А мы люди азартные, увлекающиеся. Нам рутина скучна и неинтересна. А когда мы в азарте, мы можем горы свернуть, и смешно подходить с этими таблицами и пытаться организовывать человека в состоянии азарта. А когда мы не в азарте, то в скуке. А в скуке нас лучше не трогать!»

Психолог Владимир Леви, цитируя эту переписку в своей статье «Сюита о проглоченном времени»¹, отмечает глобальный характер поднятого в ней вопроса:

«Разговор прикольный, пародия на дуэт глухих; но за ним вопрос, для одной шестой части суши безмерно серьезный, на уровне “быть — не быть”. Лобовое столкновение двух национальных самосознаний, двух противоборствующих философий, двух мозговых полушарий».

Добавим к внутренней «широте русской души» внешние хаос, неорганизованность и непредсказуемость, царящие у нас в стране, и получим полную картину «особенностей национального менеджмента в условиях бездорожья и разгильдяйства». Что же предлагает для решения этих проблем классический тайм-менеджмент?

Большинство книг и курсов, формирующих общепринятое представление о тайм-менеджменте, предлагают технологии, ориентированные скорее на структурирующий, упорядоченный тип личности. Люди более хаотичного склада, пытаясь примерить на себя такую «смирительную рубашку», никакой пользы от этого не получают. Не выдерживают эти технологии и столкновения с нашей действительностью, в которой царит Его Величество Бардак, с наслаждением садиста сокрушающий любые самые замечательные планы. А ведь именно на планировании, жестком структурировании времени основано большинство классических технологий. Разве могли создававшие их датчане и немцы предположить, что работник может не прочитать инструкцию по технике безопасности, поезд — не прийти на станцию минута в минуту по расписанию, правительство — не выполнить собственных клятвенных обещаний?!

Хаос, хаос и еще раз хаос — вот с чем приходится иметь дело современному менеджеру в России. Но в России были созданы и методы, позволяющие повышать эффективность, несмотря на хаос и даже творчески его используя.

Управляем хаосом, нечеткостью и абстракциями

Главная беда классического тайм-менеджмента состоит в том, что большинство западных экспертов в этой области занимаются *только* тайм-менеджментом, специализируются на этой теме и ни на чем другом. Таким образом, они знают «почти все о почти ничем». В результате 90% издающихся сейчас книг по тайм-менеджменту — это более или менее удобные изложения все тех же немецких и датских методов двадцатилетней давности с некоторыми вариациями, но не более того.

¹ <http://www.improvement.ru/bibliot/levy>.

Наших людей всегда отличала фундаментальность образования и широта подхода, поэтому российский тайм-менеджмент лишен отмеченных недостатков. В следующем разделе мы расскажем о тайм-менеджерском сообществе и разнообразии интересов его участников, благодаря которому в сообществе создаются многообразные ТМ-методы. А сейчас охарактеризуем несколько ключевых идей, благодаря которым разработаны технологии, предлагаемые в нашей книге.

1. Управление хаосом. Распространенный в менеджерской среде стереотип гласит: «Эффективность = порядок». Но жизнь скорее хаотична, чем упорядоченна, и в этом хаосе нужно ориентироваться. Более того, любое развитие, рождение нового — это *всегда* хаос.

Справиться с хаосом помогают ключевые идеи *синергетики* — науки, владеющей передовыми умами вот уже несколько десятилетий. Но мы не будем мучить читателя матанализом динамических систем, аттракторами Лоренца и прочими мозгодробительными конструкциями. Нам совершенно не обязательно знать, как *устроен* хаос, — это дело науки. Нам ведь не нужно разбираться в устройстве телевизора, чтобы уверенно им пользоваться? Аналогично достаточно знать, как *правильно действовать* в хаосе — «какие кнопки на телевизоре нажимать».

2. Нечеткая логика — еще одна властительница дум, достижения которой постепенно проникают в управленческую практику. Часто ли вы принимаете решения, основываясь на абсолютно точных цифрах, безусловных данных, полной уверенности? Скорее всего, нет. Но почему тогда вы должны планировать выполнение своих задач в четких цифрах, выставлять точное время напоминания в Outlook, пользоваться органайзером с жесткой временной сеткой? Часто это далеко не оптимально. В книге будут даны методы нечеткого планирования, позволяющие гибко реагировать на динамично изменяющуюся ситуацию и не загонять себя в жесткие рамки плана.

Кроме того, нечеткая логика поможет более эффективно применить все наши рекомендации. Как правило, рекомендации книжек по менеджменту, в том числе тайм-менеджменту, являются «четкими»: делай то, не делай этого. В результате два разных менеджера могут одинаково успешно (или одинаково неуспешно) применять две противоположные рекомендации. Поверхностные люди любят объяснять этот эффект в стиле «объективных закономерностей в менеджменте не существует, делай, как подсказывает здравый смысл, и не слушай шарлатанов-консультантов».



Хотя проблема не в отсутствии закономерностей, а в их *нечетком, вероятностном* характере. Например, нельзя сказать: «Нужно все тщательно планировать», или «Нужно быть спонтанным» (или еще лучше «Нужно тщательно планировать, не мешая себе при этом быть спонтанным» — это поставит в полный тупик любого, кто попытался бы использовать такую рекомендацию). Более корректная и рабо-

тоспособная формулировка звучит так: «Не существует абсолютно планомерных и абсолютно спонтанных людей. Каждый человек с большей или меньшей степенью выраженности *предпочитает* планомерность либо спонтанность. Поэтому менеджеру нужно создать *баланс* планомерности и спонтанности, оптимальный *лично для него*, — исходя из особенностей его личности и специфики его деятельности». Эта ситуация изображена на рисунке в виде шкалы, на которой вы находите приемлемое лично для вас соотношение параметров. Изображенное на рисунке предпочтение читается так: «Этот менеджер *предпочитает* быть *скорее* планомерным, чем спонтанным. *Вероятность* того, что в любой момент времени он поступит по плану, выше, чем вероятность того, что он отойдет от плана. Он *чаще* действует по плану, чем вопреки ему. При этом его предпочтение не является ярко выраженным, т. е. вероятности того, что он поступит спонтанно, остается сравнительно высокой».¹

Таким образом, любое противопоставление в нашей книге («планомерность—спонтанность», «порядок—хаос», «манипуляция—актуализация» и т. п.) следует воспринимать не в терминах «хорошо—плохо», а в терминах поиска *баланса*, гармоничного сочетания противоположностей.

3. Абстракции как инструмент менеджера. К сожалению, среди многих менеджеров бытует стереотип «конкретное = практично, успешно, хорошо; абстрактное = ученое, заумь, непонятно, плохо». Между тем есть только один способ справиться с колоссальными потоками информации, которые обрабатывает современный менеджер. Ему нужно научиться оперировать абстракциями — *универсальными* методами, схемами, принципами. Универсальное неизбежно более абстрактно, абстрактность — это неминуемая плата за универсальность. Но зато поняв и научившись применять один абстрактный, универсальный принцип, вы сможете решить массу самых различных проблем, самостоятельно создав на основе этого принципа необходимые конкретные способы решения.

Именно поэтому в нашей книге вы не найдете длинных списков «Способов борьбы с телефоном» и прочих «полезных тайм-менеджерских советов», как правило, сводящихся к общеизвестным банальностям в духе «Чистите зубы по утрам, и ваши волосы станут мягкими и шелковистыми» или тавтологиям типа «Чтобы не опаздывать на встречи, будьте всегда четким, пунктуальным и аккуратным». Мы даем *универсальные схемы*, на основе которых вы *сами* построите нужные конкретные приемы и решения, идеально «заточенные» под ваши *уникальные* потребности и *неповторимую* специфику деятельности. Естественно, схемы и методы иллюстрируются многочисленными конкретными примерами, но значение этих примеров служебно, а основное внимание стоит уделить пониманию *общих закономерностей и универсальных принципов*.

Большинство менеджеров относится к типу «что тут думать, трясти надо!» Но большинством всегда управляет меньшинство. Это меньшинство достигает успеха благодаря тому, что *ленится трясти и не ленится думать*.

¹ Читателям, не чуждым математики (технарям, экономистам и т. п.), напомним об идейной близости (одно, как правило, определяется через другое) вероятности и статистической частоты. Отметим также связь с *нечеткостью*: утверждения, сделанные на языке теории вероятностей, легко переводятся на язык нечеткой логики, и наоборот.

ТМ-ДИСКУССИИ

Нужен ли русскому секундомер?

Выдержки из дискуссии создателя сайта «Организация времени» с одним из его первых активных посетителей С. М. Хозяиновым, сентябрь 2000 г.

...Мне кажется, что у нас в России идея организации времени не привьется. Представить себе не могу русского человека, который фиксирует по часам и записывает в таблицу события дня с целью... да с любой целью не могу представить! А уж связать время и деньги так и подавно невозможно! Это не вяжется в русской голове.

Мы не можем структурировать время и пространство! Это скорее к немцам. А мы люди азартные, увлекающиеся. Нам рутина скучна и неинтересна. Жить по часам, соблюдать распорядок, технологию, точно точить одни и те же детали нам скучно, и мы на это не способны. Нам подавай что-то такое, чтоб интересно было, чтоб захватывало размахом идеи. Мы можем придумать диковинный аппарат, но соберем его криво, так как когда задача принципиально решена, то нам уже неинтересно вытаскивать каждую деталь, докручивать каждый винт. Скука!!!

А когда мы в азарте, мы можем горы свернуть, и смешно подходить с этими таблицами и пытаться организовывать человека в состоянии азарта. А когда мы не в азарте, то в скуке. А в скуке нас лучше не трогать!

Работать методично, день ото дня занимаясь рутинной, мы можем только через силу. Лучше всего в этом смысле организует концлагерь.

Сдается мне, что в заикленности на учете времени и ношении с собой секундомера есть что-то не то... не здоровое, что ли. Мне ближе тип жизнерадостного и безалаберного человека, *свободного* от оков времени и получающего от этого чувство детской беззаботности и счастья, которое недоступно человеку с секундомером в кармане!

Эдакая греческая вакханалия!

А какое это счастье, какое тонкое удовольствие — позволить себе лениться!!!

Вот пускай народ проголосует. Вы им секундомер с таблицей предложите, а я — пиво с волей под хороший разговор о мировых проблемах и безо всяких часов до закрытия заведения! Немец пойдет с вами, а русский со мной!

Не знаю, как у буржуев, но в России вряд ли в ближайшие 50 лет эти идеи будут широко востребованы обществом. Причем и наемными, и «организаторами».

Во-первых, не ложится на русскую душу.

Во-вторых, нужен определенный уровень культуры, чтобы перейти к добровольному совершенствованию и работе над собой.

В-третьих, именно для сей идеи нужна спокойная стабильная жизнь пары поколений.

А пока в душах людей много более сильных раздражителей.

Но я могу ошибаться. Редко, но бывает!

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Русский «фордизм-тейлоризм» 20-х гг.

Тайм-менеджмент обычно воспринимается современными менеджерами как чисто западная технология. Между тем отечественная школа научной организа-

ции труда и организации личного времени имеет ряд собственных достижений, полученных независимо от западной науки, причем иногда не имеющих в ней аналогов. Расскажем всего о двух ярких деятелях отечественной НОТ 20-х гг., идеи и опыт которых особенно важны для нашей темы, — о А. К. Гастеве и П. М. Керженцеве.

Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), был лично знаком и состоял в переписке с Генри Фордом. Идеи Форда и Тейлора, безусловно, были для него весьма значимы. Но некоторые из его разработок позволили одному из «отцов» научного менеджмента Ф. Гилбрету, ознакомившись с публикациями ЦИТ, заявить: «Русские глубже нас входят в НОТ».¹ Опишем несколько наиболее интересных для нас концепций Гастева.

Идея **«узкой базы»**, неправильно понятая и огульно разгромленная современниками, становится неожиданно актуальной в наши дни благодаря повышению роли личности, ее творческого и умственного труда в эффективности работы предприятия. В отличие от Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации, и Форда, совершенствовавшего технику производства, Гастев фиксировал основное внимание на человеческом факторе, на его ведущей роли в общей эффективности. Отсюда рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с *личной* эффективности отдельного человека на его рабочем месте. Это и есть «методология узкой базы».

При этом в отличие от классиков научного менеджмента Гастев рассматривал рабочего как *активный источник* совершенствования приемов работы. Это выразилось в его концепции **трудовой установки**. Алексей Капитонович считал совершенно необходимой «прививку определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства». «Да, — отмечал Гастев, — Тейлор создал инструкционную карточку, но ни он, ни Гилбрет не создали методики, которая «заражала бы массы, заставляла бы их проявлять непрерывную инициативу»». В IV части книги, посвященной корпоративному тайм-менеджменту, мы покажем, насколько актуальным такой подход оказывается в наше время — вплоть до чисто терминологического совпадения («тайм-менеджерская бацилла»);²

С выработкой мышления, направленного на эффективность, связана третья важная для нас идея А. К. Гастева — его представления о роли **стандартизации** в повышении не только «механической», но и «творческой» эффективности. Стандартизация действий, наработка автоматизма способствуют тому, что «нервная энергия

¹ Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент: российская история. — СПб.: Питер, 1999. С. 66. Последующие высказывания об А. К. Гастеве и П. М. Керженцеве — по этому же изданию.

² Термин «тайм-менеджерская бацилла» родился до знакомства с работами Гастева как попытка кратко охарактеризовать механизм влияния «чувства времени» на личную и корпоративную эффективность. Этот механизм подробно описан в I и IV частях книги. Когда автор встретил практически идентичный термин (с поправкой на «англизированность» современной менеджерской терминологии) у одного из «отцов» отечественной организации труда, это было веским эмоциональным подтверждением правильности выбранного направления исследований.

будет освобождаться для все новых и новых инициативных стимулов», увеличивая «мощь данного индивида до беспредельности». Таким образом, Гастев впервые опроверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации личной работы: ее якобы несовместимость с творческим мышлением.

История Гастева, как и история всей советской НОТ, — это история энтузиазма, лозунгов, пламенных призывов, что может вызывать логичный скептицизм у современного менеджера. Менее известно другое — это еще и история грамотного и экономически эффективного хозяйствования. Не будем забывать, советская НОТ по времени совпала с Новой экономической политикой (и была уничтожена вместе с ней), а поэтому подпитывалась не только революционным энтузиазмом, но и здоровым экономическим интересом.

Например, в 1924 г. при Центральном институте труда было организовано акционерное общество «Установка», внедрявшее достижения ЦИТ на предприятиях. По масштабам и характеру деятельности АО «Установка» его вполне можно сравнить с крупной современной консалтинговой фирмой — здесь мы видим диагностику систем управления, разработку и внедрение новых организационных схем, совершенствование документооборота, обучение сотрудников, и т. д. Услуги АО «Установка» быстро приобрели популярность у большого числа руководителей, благодаря чему, в частности, уже первые полгода его деятельности позволили полностью снять ЦИТ с государственного финансирования. Таким образом, энтузиазм и глубокие теоретические разработки не мешали Гастеву и его коллегам добиваться вполне ощутимых практических результатов.

При грамотном подходе к делу энтузиазм вполне совместим с капитализмом. При этом энтузиазм — незаменимое средство получения конкурентного преимущества в ситуациях, когда с точки зрения здравого смысла это абсолютно невозможно.

Время строит аэропланы

Платон Михайлович Керженцев, руководитель Лиги «Время», в своей не раз переиздававшейся книге «Борьба за время»¹ цитирует статью, с которой эта Лига начала свое существование. Статья «Время строит аэропланы» появилась в «Правде» 18.07.1923 г. и начиналась так:

«На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

- Сколько человек в зале?*
- Тысячи три с половиной.*
- Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?*
- Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.*
- Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:*

¹ Керженцев П. М. Борьба за время. М.: Экономика, 1965. <http://www.improvement.ru/bibliot/kerzht>.

— Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два самолета.

Мы прождали еще «с пол-самолета», и только тогда заседание началось.

В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в самолетах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью».

Эта статья стала катализатором чрезвычайно широкого общественного движения. Только на первом инициативном собрании, самопроизвольно состоявшемся через несколько дней после выхода статьи, присутствовало около 400 человек. Без всякого государственного вмешательства люди организовывали ячейки Лиги «Время», писали статьи, «заражали» окружающих идеей разумного отношения к времени. Практически во всех газетах вскоре появились разделы «Борьба за время». При этом Лига предъявляла к своим членам достаточно жесткие требования, благодаря которым они не просто *призывали* к организации времени, но и *предъявляли* то, к чему призывали. Каждый «эльвист» (от сокращения «ЛВ») должен был учитывать и планировать свое время; заседания ячеек Лиги были очень краткими и проходили с жестким соблюдением повестки; члены ячеек разрабатывали конкретные способы повышения эффективности предприятий, при которых эти ячейки организовывались, и т. д.

К сожалению, Лига «Время», как и большинство организаций, связанных с научной организацией труда, была закрыта параллельно со свертыванием НЭПа (новой экономической политики). Но опыт деятельности Лиги показал, что ставить задачу борьбы за время в масштабах общества и государства возможно. Причем тогда же были сформулированы условия, при которых это делать совершенно *необходимо*. Приведем в заключение раздела цитату из упоминавшейся книги П. М. Керженцева:

«Мы обладаем необъятными природными ресурсами... Потенциальные возможности нашего хозяйства исключительны. Но каковы реальные средства, чтобы их использовать?»

Мы обладаем большим запасом рабочей силы, но эта рабочая сила неграмотна, необучена, неквалифицирована. Слой квалифицированных рабочих и слой квалифицированной технической интеллигенции (инженеров) совершенно ничтожен.

Наше заводское оборудование бедно и недостаточно. Мы не обладаем совершенными машинами Америки, мы не в силах использовать успехи технического прогресса. Наконец, наши материальные, наши финансовые ресурсы ничтожны.

Работая при таких условиях, мы вынуждены проявить максимум экономии в расходовании материальных ресурсов и максимум учета и расчета в организации нашего хозяйства. Поэтому именно для нас (а вовсе не для американцев и англичан) особенно важно применить в данном случае принципы научной организации труда».

Нетрудно найти наилучший способ использования ресурсов, оптимальную организационную структуру, эффективную финансовую стратегию. Трудно найти *сильную идею*, которая сможет объединить фирму, общество, государство для достижения *единых целей*.

«Последователи Любичева» и тайм-менеджерское онлайн-сообщество

«Вторая волна» отечественного тайм-менеджмента началась с выходом в начале 1970-х гг. книги Даниила Гранина «Эта странная жизнь».¹ В ней повествуется о биологе А. А. Любичеве, в молодости поставившем себе глобальную цель: разработать периодическую систему биологических объектов, подобную Периодической системе Менделеева. Подсчитанное им количество времени, необходимое для достижения этой цели, оказалось существенно превосходящим среднюю продолжительность жизни человека. Александр Александрович решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности, анализировать результаты хронометража, планировать свою работу. Здесь впервые появляется идея хронометража как *основы* системы управления личным временем. Прозвучала также важная идея *бюджетирования* расходов времени — гораздо более гибкого метода, чем обычное для западных подходов *планирование*.

Но главное значение выхода книги Гранина состояло не столько в описании конкретных методов повышения личной эффективности, сколько в том, что она вызвала достаточно широкий отклик, породила значительный интерес к теме организации личного времени. Последователи Любичева переписывались друг с другом, творчески развивали его методы и вырабатывали новые. Постепенно кристаллизовалась основная идея «любичевского» подхода — эффективное *мышление* как основа личной эффективности и хронометраж как инструмент выработки этого мышления. Иначе говоря, личная эффективность не сводится к набору техник и приемов; наибольший результат дает переустройство *мозгов*: осознанное управление временем как *метод мышления*. Подробнее об этом будет рассказано в первой части книги.

В завершение рассказа об отечественной школе теории организации личного времени необходимо упомянуть такое уникальное явление, как первое в России и в мире онлайн-тайм-менеджерское сообщество, на сегодняшний день являющееся носителем и генератором наиболее современных методов повышения личной эффективности.

Сообщество начало зарождаться при сайте «Организация времени» www.improvement.ru в начале нового тысячелетия, в январе 2001 г., и соединило в себе несколько очень важных элементов. Часть его участников — продолжатели любичевских традиций, в 1970–1980-е гг. анализировавшие результаты хронометража на допотопных компьютерах с помощью перфокарт, а в 1990-е гг. начавшие эффективно применять старые методы организации времени для работы в условиях рынка. Другая значимая часть сообщества — IT-консультанты, благодаря системному мышлению которых классические подходы к личной эффективности объединяются с современными технологиями анализа и моделирования бизнес-систем, что дает множество сильных идей и новых подходов. Третий элемент сообщества — обычные управленческие консультанты, благодаря которым происходит «пере-

¹ Гранин Д. А. Эта странная жизнь. <http://www.improvement.ru/bibliot/graneta>.

крестное опыление» темы личного и корпоративного тайм-менеджмента с такими «горячими» темами, как корпоративное управление, корпоративная культура и т. п. И наконец, в ТМ-сообщество входят менеджеры и предприниматели, благодаря которым нам удастся поддерживать единство передовых теоретических разработок и реального управленческого опыта.

Есть вещи, в которых книги плохой помощник. Лучший способ научиться плавать — прыгнуть в воду. Лучший способ стать эффективным, успешным и развивающимся — включиться в коллектив таких же.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Сначала страшновато, но потом привыкаешь...

Дмитрий Литвак, руководитель проектного офиса банка «Русский Стандарт», Москва

Наверное, каждый человек в тот или иной период жизни задает два вопроса: «Мама, а когда я вырасту?» и «Боже, почему жизнь прошла так быстро?» Где-то между двумя названными моментами приходит осознание необходимости взятия потока своей жизни под осознанный контроль. Нет, я не говорю об управлении временем. Я имею в виду именно осознание его наличия и конечности персонально для каждого. Сначала страшновато, но потом привыкаешь. Особенно здорово, когда вдруг узнаешь, что сия проблема волнует не тебя одного. И что проблема — уже не проблема, а задача, которую можно решать. И что есть сайт «Организация времени» www.improvement.ru, есть сообщество людей, для которых время в частности и персональная эффективность вообще — не пустой звук.

Моя профессиональная деятельность всегда была тесно связана с управлением и организацией. Управление проектами — тема для России не менее актуальная, чем персональное самоуправление. Могу сказать, что взаимное дополнение одного метода другим дает весьма положительный эффект. Тем, кто только-только начинает интересоваться проблематикой самоменеджмента, я настоятельно советую внимательно присмотреться к тайм-менеджерскому сообществу и принять участие в его деятельности. Жар периодически возникающих здесь баталий гораздо лучше, чем вежливый холод дежурного радушия.

Прыгайте, вода теплая.

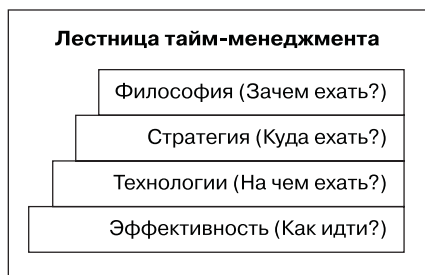
КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Карта боевых действий

Нетрудно заметить, что управлять временем человек не может. Поэтому термин «управление временем» (тайм-менеджмент), или «организация времени», достаточно условен. Под управлением временем мы понимаем исключительно управление собственной *деятельностью*, организацию выполнения задач и распределения ресурсов. Термин «управление личным *временем*» оправдан тем, что время является наиболее ценным из всех ресурсов как совершенно невозобновимый и очень

ограниченный. Поэтому именно время дает наиболее удобный угол зрения на все процессы управления.

Современный тайм-менеджмент — не просто набор приемов из области «как успевать укладываться в сроки» или «как правильно проводить совещания». Это *комплексная система* управления собой и своей деятельностью. Рассмотрим основные элементы этой системы, или основные темы, лейтмотивы, которые будут постоянно звучать в нашей книге.



Первая тема (нижняя ступенька лестницы) — тема *эффективности* (сюда же можно добавить тему *успеха*). Это ответ на вопрос: «Как сделать больше в единицу времени?» Образно выражаясь, как лучше идти, чтобы дойти куда нужно вовремя и минимально утомившись. Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова. Именно к нему обращен типичный вопрос на семинарах: «Что делать, когда я одолею всех поглотителей времени, изыщу все резервы и т. д., а успевать больше все равно хочется?»

Вторая тема, содержащая ответ на этот вопрос — тема *технологий*, позволяющих принимать более сильные решения. В нашей книге подробно описаны две технологии: бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) и управленческая борьба. Выбраны именно эти технологии, поскольку они тесно связаны со стратегией, дают комплексные методы принятия стратегических решений, в том числе в области личной стратегии. Кроме того, можно назвать помогающие в работе с «человеческим фактором» МВТИ (индикатор типов Майерс–Бриггс) и НЛП (нейролингвистическое программирование); дающую общеуправленческие инструменты СМДМ (системомыследеятельную методологию), некоторые элементы которой присутствуют в книге, и т. п. Наконец, к теме технологий можно условно отнести полезные способы повышения личной эффективности типа десятипальцевой слепой печати, навыков эффективной работы с офисными программными продуктами и т. п.

Третья, следующая тема — *стратегия*. Если технологии можно сравнить с ответом на вопрос «На чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с «Как идти?»), то стратегия — это ответ на вопрос «Куда ехать?» Нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении и в итоге прийти не туда, куда хотелось. Поэтому в теме организации времени логично возникают вопросы личной стратегии и личного развития.

И наконец, тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез, — тема *философии*. Это не то неизбежное занудство и полная оторванность от жизни, в которые любят превращать философию в школе

и институте. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает очень простую вещь: ответ на вопрос «Зачем?» Зачем ставить именно такие цели, а не другие? Как осознать свои жизненные ценности? Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать? Чего ради заниматься тем или другим?

В любом отрывке книги все эти темы достаточно тесно переплетены, именно поэтому мы назвали их лейтмотивами. Можно отметить, что технологиям посвящены в основном врезки и приложения, а личной стратегии — вторая часть книги. Все остальное — смесь эффективности, стратегии и философии в разнообразных пропорциях.

Неудачник плывет по течению и поддается воле обстоятельств; успешный человек сознательно творит свою жизнь. Тайм-менеджмент в его техническом, стратегическом и философском измерениях — универсальный инструмент такого творчества.

«Индивидуальный пошив» как гарантия высоких результатов

Прежде чем переходить к основному содержанию книги, разберем основные принципы внедрения «тайм-менеджерской бациллы» в личную работу. Эти принципы помогут повысить вашу личную эффективность минимальными усилиями и выработать оптимальные именно для вас способы организации личного времени. Для наглядности сформулируем принципы на основе примера из консультационной практики автора книги.

Директор и совладелец средних размеров петербургского издательства приглашен работать заместителем директора крупного издательства в Москве. Ожидает резкого повышения нагрузки, причем в условиях незнакомой организации с сильной внутренней конкуренцией. Тип личности — интуитивный, хаотичный, эмоциональный и к применению методов классического тайм-менеджмента, вообще говоря, не склонный. Как он сам говорит:

«Я не люблю что-либо записывать, долго планировать и высчитывать. Особую ненависть у меня вызывают тщательно и аккуратно расписанные бумажечки — расписания дня, недели, месяца, года, десятилетия, жизни. В них написано все о будущем и никакой сказки не оставлено».

Что удалось сделать? Во-первых, совместными усилиями был освоен и «заточен» под конкретные потребности ситуации и личные предпочтения клиента ряд методов, позволяющих повышать эффективность использования личного времени в хаотических и непредсказуемых условиях. Из классики лучше всего работал метод расстановки приоритетов, который позволил выделить реально важные дела из огромного потока, который обрушился на клиента на новом месте работы, а все второстепенное отсеять. Из разработок автора книги больше всего пригодился метод ограниченного хаоса, благодаря которому клиент, очень не любящий бумажную работу и всяческую канцелярию, не потерялся в большом количестве документов и наладил удобную для него систему их хранения.

Во-вторых, в ходе работы клиент сформулировал для себя несколько принципов повышения эффективности собственного изобретения. Некоторые из них противо-

речили «классическим канонам». Например, оказалось, что работа над несколькими делами параллельно с частыми переключениями между ними для клиента более удобна и позволяет меньше утомляться, и поэтому он стал сознательно применять такой стиль работы. Апологет классического тайм-менеджмента отшатнется в ужасе от такой ереси — это ведь нарушение общеизвестных и неоспоримых принципов личной эффективности! Стоит заметить, что в других случаях результатом консультирования действительно могло становиться прямо противоположное — работа крупными блоками вместо большого количества переключений. Но противоречия здесь нет: в организации личного времени важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который человек для себя находит и который для него комфортен и дает максимальную эффективность.

В итоге освоение новой должности прошло успешно. Клиент сумел выдержать и взять под контроль большой объем работы и продолжает уже самостоятельно работать над личной эффективностью. Важно отметить, что тайм-менеджмент помог, несмотря на возросшие рабочие нагрузки, сохранить в неприкосновенности время, выделяемое на семью. Опять слово клиенту:

«Главный результат в том, что я поверил, что и с моим интуитивным типом личности можно двигаться в карьере руководителя успешно. Также начал применять осознанно и регулярно ряд приемов в текущей работе. Готовлюсь к введению новых методов и навыков — замечу, таких, которые меня не раздражают!»

Первый принцип, которого стоит придерживаться и который ярко проявился в описанном случае: **в организации личного времени необходим «индивидуальный пошив»**. Все остальное, продолжая аналогию с одеждой, будет жать, натирать и больше навредит, чем поможет. Люди и фирмы чрезвычайно различны, и то, что для одного лекарство, для другого — яд. Задача консультанта, ведущего семинара, автора книги — информирование о существующих системах, о методах построения собственной системы, поддержка принятия решений, и самое главное — начальный импульс, толчок к развитию. А задача клиента, или слушателя семинара, или читателя книги не воспринимать то, что ему предлагают, как нечто заведомо правильное и не подлежащее сомнению, а выбирать подходящее, перекраивать, перестраивать под свои потребности. Таким образом, идеальную систему организации своего времени сможете создать только *вы сами*, все готовые системы — ваш «строительный материал».

Второй принцип: **не стоит поддаваться стереотипу планирования**. В сознании европейского человека со времен Платона с его «миром идей», идеальных образов, прочно заложена последовательность действий: нарисовать желаемый образ развития событий (план, программу, проект...) и затем загонять живую деятельность в эту заранее созданную схему. Такой подход вполне применим в достаточно предсказуемых областях деятельности, но в условиях хаоса и неопределенности часто дает сбои. Как правило, значительная часть предлагаемых человеку методов организации времени — методы планирования, предусматривающие составление расписаний дня, недели и т. д. В непредсказуемой обстановке эти методы оказываются практически бесполезными. В нашей книге внимание акцентируется на тех методах, которые позволяют успешно и эффективно действовать в ситуации неопределенности.

Третий принцип — **мышление, направленное на эффективность**. Обратите внимание, что в качестве главного результата консультирования клиент назвал не овладение методами и технологиями, а изменения в *мышлении* («я поверил»). Такое изменение играет первостепенную роль; чисто технические аспекты организации времени и личной работы — вопрос уже второй. Если человек научился видеть неэффективные процессы и совершенствовать их, он вполне в силах применять имеющиеся технологии или разрабатывать свои. Сами по себе технические приемы, без фундамента в виде «эффективного мышления», не могут стать источником *постоянного* развития, совершенствования методов управления своим временем.

И наконец, самый главный принцип: **все может быть усовершенствовано!** С этим принципом несравнимы по важности никакие технологические вопросы. Если исходить из предположения, что резервы эффективности и развития неисчерпаемы, то найти нужное решение, разработать для этого необходимый метод — это уже вопросы тактические и заведомо решаемые.

Если менеджеру удастся управлять другими, тем проще ему создавать новые эффективные методы управления собой. Творите свой тайм-менеджмент сами!

ДИАГНОСТИКА: НАСКОЛЬКО ВЫСОКА ВАША ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

В завершение предисловия — небольшой тест. Его задача — помочь вам проанализировать ваш рабочий стиль на материале расходов времени за один день. Такой анализ поможет вам лучше представить сильные и слабые стороны системы организации вашей деятельности и наметить способы повышения личной эффективности. Отличие этого теста от других подобных состоит в том, что вам приходится не отвечать на абстрактные вопросы вроде: «Хорошо ли вы делегируете? — Оцените по 5-балльной системе», а работать с конкретным фактическим материалом, непосредственно отражающим расходы вашего времени.

Для начала обеспечим себя этим фактическим материалом. Вооружитесь листочком бумаги, желательно в клетку. В левом столбике будет «портрет» вашего рабочего дня. При желании можно включить и нерабочее время. Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий график, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете неплохо вспомнить. Можно вообще нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» рабочего дня, как вы его себе представляете, только обязательно «как это обычно бывает», а не «как мне хотелось бы, чтобы это обычно бывало». Здесь заметим, что всякий анализ собственного времени требует предельной честности и без нее не имеет смысла. Это ваша внутренняя информация, которая должна быть доступна только вам и которая должна давать вам объективную картину реально происходящего.

Выберите точность учета — для начала рекомендуем 15 или 30 минут. В каждую клетку левого столбца вам нужно будет записать содержимое соответствующего

		1	2	3	4	5	6	7
9:00	письмо В. М.							
	совещание							
10:00								
	тлф. Н. П.							
11:00	интернет							
	отчет по проекту А.							
12:00								
	обед: газета							
...								

отрезка дня. Лучше начинать с тех дел, которые вы помните хорошо, с тех событий, время начала которых сильно запечатлелось в памяти. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями, используя разные каналы памяти (представьте себе зрительно картину происшедшего, вспомните звуки и слова и т. д.). Можно привлечь записи в органайзере и т. д. Если некоторые части дня вспоминаются очень плохо, отметьте их галочками в 1 столбце. Соответствующие «белые пятна» можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а можно заполнить типичными делами, которые обычно случаются в это время.

Первое, что нам предстоит оценить, — это то, насколько вы **владеете информацией** о расходах собственного времени. Подсчитайте количество «оптических» клеточек в 1 столбце и разделите на количество строчек, соответствующее портрету дня. Если представить себе человека предприятием, ЗАО «Иванов И. И.», в котором вы генеральный директор, то процент, который вы получите, характеризует ваше владение ситуацией с информационной стороны. То есть именно в такой степени вы осведомлены о происходящем в фирме, остальное для вас покрыто завесой таинственности и соответственно неуправляемо.

Теперь займемся вопросом **приоритетов**. Попробуйте выделить из ваших дел (отметив галочками во 2 столбце) те, которые «работают» на важнейшие, крупные, долгосрочные цели. Получившийся процент показывает, насколько сильно вы ориентированы на достижение реальных стратегических результатов, и насколько легко поддаетесь затягивающей мелкой «текучке». Подумайте, нельзя ли как-то уменьшить ее количество? Примерно прикиньте, каких затрат потребует избавление от части таких дел. Имейте в виду, что сейчас вы теряете на этих мелких делах очень много, поскольку из-за них откладываются более крупные, важные и результативные дела.

Если относительно какого-то дела вы не уверены, к какому классу его отнести, а дело длинное и занимает несколько строчек, можно часть дела отметить, а часть оставить неотмеченной. Можно кроме галочек использовать какой-нибудь другой, «половинный» значок для повышения точности оценок. Хотя точность цифр здесь не главное. Важно хорошо увидеть, прочувствовать структуру своего времени, понять, в каком направлении стоило бы над ним поработать. Численные оценки играют в этом вспомогательную роль.

Следующий этап — оценка **управляемости ситуации**. Попробуйте в столбце 3 разделить дела по признаку: «обделенные» — «поглотители». «Обделенные» — это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, уделять им больше внимания, но по каким-то причинам не удается. «Поглотители», наоборот, съедают слишком много времени, не принося вам ни результатов, ни удовлетворения. Отмечайте галочками и те и другие. Те дела, на которые, по-вашему, тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными. Процент не «оптичных» клеточек — это мера того, насколько структура вашего времени соответствует вашему желанию, проще говоря — насколько свободно вы владеете своим временем. Если угодно, «обделенные» — это перспективные направления деятельности вашего «ЗАО», а «поглотители» — платежи налоговой инспекции, в роли которой в данном случае выступают ваши внешние обстоятельства. Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить эти «платежи», побороться с поглотителями и за счет выигранного времени «профинансировать» обделенные перспективные направления?

Близкое по смыслу направление оценки — **количество помех**. Работа в этом направлении может быть особенно полезна, если вы работаете в офисе с другими людьми и вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т. п. Попробуйте в столбце 4 отметить примерное количество таких мелких отвлечений, соответствующих каждому периоду времени. Подумайте над тем, сколько времени в среднем отнимает каждое такое отвлечение (время на переключение внимания, на само отвлечение, на «возврат» в прежнюю деятельность). Помножьте на количество отвлечений и получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно, так сказать, отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки. Можете с помощью этой цифры внести соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта. Но главное — есть смысл задуматься о том, как можно снизить такие потери.

Теперь оценим качество **привязки дел ко времени**. В столбце 5 поставьте галочки напротив тех дел, время выполнения которых, как вам кажется, было выбрано неудачно. Например, следовало бы сделать это дело еще неделю назад, тогда бы результат был заведомо лучше. Или в то время, когда у вас была высокая работоспособность, вы занимались чем-то не самым важным и не самым сложным. Итоговая оценка будет показывать, насколько хорошо вы как генеральный директор вашего собственного предприятия учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент «несвоевременных» дел, тем, значит, ваше «ЗАО» более склонно предлагать рынку «сани летом, а телегу зимой». Возможно, стоит подумать о планировании, бюджетировании и прочих достижениях цивилизации.

Далее **соотношение функционирования и развития**. Отметьте в столбце 6 те дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития — вырабатывает новые умения, дает новые знания и т. п. За бортом останутся те, которые вы можете выполнять легко и уверенно, выполнение которых не вносит никакого вклада в ваше развитие. Процент, который вы получите, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашем «ЗАО». Здесь нельзя дать точных рекомендаций по наилучшему соотношению; главное, чтобы оно вам было известно и вас удовлетворяло.

Итак, вы окинули беглым взглядом ваш типичный рабочий день. Искренне надемся, что вы довольны собой не на 100%, ибо в таком случае вы или совершенно уникальный человек, или не очень самокритичный. Конечно, этот тест не даст вам вполне серьезной и глубокой информации о том, в каком направлении развиваться, какие меры принять для повышения вашей личной эффективности — это задача нескольких недель хронометража, о котором будет рассказано далее. Но, надемся, тест выполнил свою главную задачу — обратить ваше внимание на проблему организации вашего времени, выявить «в первом приближении» узкие места, наметить пути дальнейшей работы.

«А зачем 7-й столбец?» — спросит дотошный читатель. Вспомните: индивидуальный пошив, идеальную систему человек может сделать только *сам*. Вы уверены, что поставленные вопросы охватили все *ваши* потребности? Может быть, есть какие-то параметры дел, важные именно для вас, которые вам хотелось бы отследить? Например, насколько хорошо вы делегируете — какие из задач могли бы вам быть поручены? Или какой процент времени дня вы провели в бодром эмоциональном состоянии? Таких показателей может быть множество. Так почему бы не создать собственные критерии качества, начав самостоятельное творчество, своими руками создавая систему повышения личной эффективности?

На протяжении всего теста мы использовали аналогию «человек — фирма». Действительно, управление самим собой часто напоминает управление фирмой. Тут и стратегия, и бухгалтерия, и контроль, и мотивация... Так не пора ли, уважаемый читатель, начать проект комплексного личного реинжиниринга?

Многие работы дают выигрыш в деньгах. Но только одна работа дает выигрыш во *времени* — работа над личной эффективностью.

ТМ-ИНСТРУМЕНТЫ

Календарик-пинарик: быстрорастворимая эффективность для ленивых

Дмитрий Литвак, руководитель проектного офиса банка «Русский Стандарт», Москва

Итак, к русской классике «Что делать и кто виноват?» постепенно и неумолимо добавляется третий вопрос: «Как перестать лениться?» Отлично.

Как замотивировать себя на реальные и, главное, регулярные действия по планированию и анализу эффективности использования времени? Посттренинговые эффекты имеют гнусное свойство рассасываться, как швы на сеансе Кашиповского. Потому как не изнутри они проросли, эффекты эти. Давление привычек всей предтренинговой жизни так или иначе возобладает. Лично я пришел к выводу, что нужен некий механизм, который бы служил и мотиватором, и напоминателем, так сказать, ПоГоловеСтучатором.

Мой персональный ПодЗадПинатор выглядит следующим образом.

Видели трехгранные календари-пирамидки? Так вот это что-то похожее, только свернуто из листа бумаги форматом А4. На одной из граней напечатан нарисованный в Excel календарь на год, но не просто на год, а еще и на всю прошлую и всю возможно-будущую жизнь. Что сие сооружение содержит?

1. Строку в основном прожитых лет.
2. Текущий год. Строка — месяц с квадратиками дней.
3. Строку в основном будущих лет.

4. Несколько строк для перечня ключевых целей на текущий год. Раздел сугубо личный, и по этой причине у меня, например, он находится на нижней грани пирамидки. Если кто и прочитает — ничего смертельного, но все-таки не хочется, что бы уборщица была в курсе моей персональной стратегии. Цели слегка декомпозированы и представлены в виде годового графика Гантта с milestones. В табличке, в которой они расписаны, можно, плюс-минус трамвайная остановка, отмечать прогресс. Именно плюс-минус — пирамидка не средство планирования, она МозгоКомпостирователь. Тихий, ненавязчивый, незаметный — как диверсант в тылу врага, как крот в запущенном огороде.

Теперь о том, как это работает.

1. Делаем табличку.
2. Берем карандаш и ручками (именно ручками, и никак иначе!) заштриховываем прожитые годы, а также прошедшие дни текущего года. Жирненько так заштриховываем, с чувством, с толком, с расстановкой. Можно с воспоминаниями. «Ах, этот 1991-й... Золотое время, заря российского капитализма...»
3. Простым карандашом вписываем основные цели (сильно лучше не давить, все равно потом придется стирать).
4. Ставим на рабочий стол.
5. Каждый день утречком зачеркиваем половину квадратика текущего дня, а вечером — весь квадратик. И так каждый день.

Очень важно, чтобы календарик-пинарик находился перед глазами большую часть дня. Поэтому у меня стоит на столе в кабинете в офисе. Уйду на покой писать мемуары — будет дома.

Все, больше делать ничего не нужно. Я имею в виду на старте, при начале внедрения в свою жизнь технологий самоменеджмента. Стоит себе и стоит пинарик на столе. День стоит, неделю, месяц. Можно дизайн поменять, т. е. перепечатать заново, но опять же ручками все заштриховать, без всяких там мелочайших автоматических заливок. И пусть стоит дальше.

Почему такой убойный эффект?

Не знаю, у кого как, а из тех людей, кто по моему совету такую штуковину себе изобразил, дольше двух месяцев прежней жизни никто не выдержал. Потому как время материализовалось, потому как своими руками прожитое перечеркиваешь каждый день. А вот с прогрессом в разделе целей ситуация чаще всего не так оптимистична, там динамика совсем иная.

Из всех человеческих изобретений хуже ядреной бомбы только часы с круглым циферблатом. Да и электронные, с цифрами, тоже не лучше. Что ни утро, то «День сурка». Вроде бы все сначала. И кажется, что так будет всегда. Но берешь пинарик, смотришь на прошедшие собственной рукой зачеркнутые десятилетия, на вычеркнутое вчера, на весь вымаранный из жизни январь, просматриваешь цели, задумываешься над строчкой предстоящих и весьма может быть, что не очень-то и многочисленных лет... И говоришь себе крупными буквами: «НУ И КАКОГО..?»

А дальше все как-то само собой. Хронометраж, планирование, исполнение, анализ, управление. Легко и просто. Потому как изнутри произошло, потому как этот несчастный листочек бумаги лишает надежды на то, что все как-нибудь сложится. А оно не сложится. Просто жизнь пройдет. Самое смешное, что прекратить вот это глупое бумагомарательство, эту ежедневную тридцатисекундную возню с календариком-пинариком нет никакой возможности.

Так что если интересно, как перестать лениться, то советую инвестировать в эксперимент по самомотивации один лист бумаги и тридцать секунд времени в день. Глеб меня,

конечно же, убьет, но опять скажу — не нужно начинать с подробного хронометража. Его, хронометража, результаты — это зерна, которые должны упасть на подготовленную почву. Готовить почву хронометражем — то же самое, что перед посевом вспахивать землю бомбардировкой, да еще и в декабре. Всему свое время, пусть накопится критическая масса мотивирующих факторов. Хочется взять время под контроль, но не хочется париться с учетом и планированием? Напечатайте себе пинарик и ручками (именно ручками!) его разукрасьте. И пусть стоит перед глазами, он ведь есть не просит.

А дальше все будет хорошо.

Календарик-пинарик																															
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															апр
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															май
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															июн
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															июл
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															авг
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															снт
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															окт
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															ноя
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
✕ 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															

Часть I

Хронометраж: система персонального управленческого учета

Что должен знать собственник капитала времени

Все у нас, о Луцилий, чужое, одно лишь время — наша собственность. Только время, ускользающее и текучее, дала нам во владение природа, но и его кто хочет, тот и отнимает.

Луций Сенека

МАСШТАБЫ ПОТЕРЬ ВРЕМЕНИ ПРИ ОТСУТСТВИИ КОНТРОЛЯ

Вы, уважаемый читатель, являетесь владельцем небольшого капитала — капитала личного времени. К сожалению или к счастью, тут нет миллионеров. Если оптимистично предположить, что вам осталось еще 50 лет активной жизни, то вы владеете капиталом в 440 тыс. часов. За вычетом времени на сон — 290 тыс. часов. При этом в отличие от денежного капитала капитал времени невозобновляем. Вы не можете заработать больше времени — вы можете только более или менее эффективно распоряжаться уже имеющимся.

Безжалостная статистика гласит: если вы работаете в офисе, вас отрывают от дела в среднем раз в 8 минут. Благодаря этому только в дыру мелких отвлечений утекает до двух часов в день — 12% вашего капитала. Утекает бесполезно и безвозвратно.

Мало того, что вас грабят, грабят среди бела дня, грабят нагло и беззастенчиво. Насколько эффективно вы распоряжаетесь тем немногим, что остается? Когда вы принимаете управленческое решение «выделить столько-то времени на такой-то проект», на какую информацию вы опираетесь? Дает ли вам ваша личная бухгалтерия достоверные данные, сколько времени на что вы тратили и какую отдачу в итоге получили?

Конечно, можно управлять и без достоверной информации. Вы едете на автомобиле, стекла заляпаны краской, зеркала заднего вида отсутствуют как класс. На основании голой интуиции вы крутите руль, но колеса поворачиваются не сразу и не всегда в нужную сторону. Печально, но факт — именно так большинство профессиональных управленцев распоряжаются своим самым дорогим, чрезвычайно ограниченным и абсолютно невозобновимым капиталом — своим *временем*.

Если вы хотите *контролировать ситуацию*, этот дар не свалится с небес — создание системы обзора и контроля требует инвестиций времени. Но эти инвестиции окупятся многократно — и временем, и деньгами.

УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНЫМ ВРЕМЕНЕМ КАК УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ

Жизнь ускоряется, интенсивность информационных потоков возрастает, сохранять контроль над массой дел и работать в свое удовольствие, без стресса, становится все труднее. При этом книги по тайм-менеджменту, как правило, дают множество полезных советов, но не дают системного подхода и качественного скачка эффективности. Эти «заплатки» помогают продлить агонию и получить видимость благополучия. Вместо того чтобы пересест на автомобиль, менеджер латает сбрую, подмазывает колеса телеги, оптимизирует расходы овса и т. д. Особенно в создании иллюзии контроля помогает компьютер: рабочее место возницы автоматизируется, команды передаются лошади с помощью мобильного телефона, содержимое которого синхронизируется со списком задач в Outlook'e, последний — с Palm'ом и т. д. и т. п. В итоге сверхважное и сверхсрочное дело записывается на листочке, листочек прилепляется к монитору и теряется под ворохом других листочков с делами, «нужными ко вчера».

Очевидно, необходимы технологии, позволяющие достигнуть качественного роста личной эффективности, «пересест с телеги на автомобиль». Переход, который мы предлагаем, состоит в следующем. Вместо того чтобы для каждой проблемы искать «заплатку», мелкий тайм-менеджерский совет, стоит рассматривать управление личным временем системно, как управление *фирмой*. Действительно, любого менеджера можно рассматривать как ЗАО «Иванов И. И.», имеющее своих акционеров (родственники, друзья), своего потребителя (работодатели), свой ассортимент товаров и услуг (способности, умения), свой маркетинг и стратегическое планирование (чем выше уровень специалиста, тем больше внимания он уделяет изучению рынка труда и планированию своей карьеры), свой управленческий учет, бухгалтерию и т. д. и т. п. Эта идея уже звучала в предисловии, но в силу ее важности и практической полезности мы будем повторять ее не раз. Основные преимущества, которые дает такой подход:

- системность, целостность, логическая последовательность повышения личной эффективности;
- возможность привлечения к управлению личным временем всех методов, разработанных для управления фирмой;
- возможность использования всего собственного управленческого опыта для решения задач, связанных с управлением личным временем.

Из такого подхода следует, что налаживание системы управления личным временем целесообразно строить так же, как налаживание регулярного менеджмента на предприятии. Чтобы получить качественный скачок личной эффективности, необходим комплексный проект личного реинжиниринга, построенный в виде логической последовательности этапов с ясными целями и результатами.¹

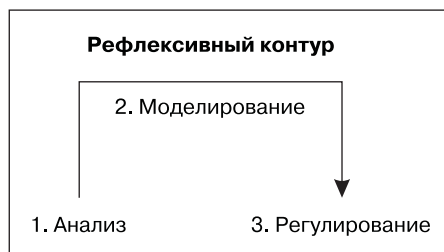
¹ Подход «Я = фирма» в том или ином виде достаточно часто встречается в литературе по менеджменту последних лет. Наиболее яркие примеры: «Бренд по имени Вы» Тома Питерса и некоторые главы «Фанки-бизнеса» Нордстрема и Риддерстрале. Но постановки задачи полноценного и системного перенесения всех достижений менеджмента на управление «Корпорацией Я» автор не встречал.

На определенной стадии развития фирмы возникает выбор: или наладить регулярный менеджмент, или сойти с дистанции. Дошла ли до этой стадии развития «Корпорация Вы»?

ЭТАПЫ ПРОЕКТА ЛИЧНОГО РЕИНЖИНИРИНГА

Основные этапы проекта личного реинжиниринга удобно наметить с помощью так называемого «рефлексивного контура», описывающего любые процессы управления.¹ Контур состоит из трех основных частей:

- анализ ситуации;
- моделирование, разработка управляющих воздействий, принятие решений;
- регулирование, изменение ситуации в нужную сторону, возвращение к анализу.



Первая часть книги посвящена, в основном, первой части контура, процессам анализа, и представляет собой руководство по проведению «предпроектного обследования» и постановке системы «управленческого учета». Как правило, только после достижения обзора и контроля расходов личного времени есть смысл переходить к следующим этапам: разработке системы принятия стратегических решений и системы гибкого оперативного планирования и управления.

Заметим, что намеченная последовательность не является оптимальной в «аварийных» случаях, так как инвестиции в создание персонального управленческого учета дают значительный долгосрочный эффект, но не слишком большой краткосрочный. В ситуациях, когда перегрузки очень высоки и необходимо в кратчайшие сроки навести элементарный порядок, более целесообразно начать со второго элемента контура, с принятия решений, а более конкретно — с расстановки приоритетов, отсева менее значимых дел и концентрации на важнейших. Дополнительные рекомендации для такой ситуации можно получить в нашей статье «Скорая тайм-менеджерская помощь», находящейся в приложении к этой части книги. Здесь же мы будем предполагать, что читатель находится в сравнительно неаварийных условиях и может себе позволить вкладывать в проект личного реинжиниринга по 15–30 минут в день в течение 4–5 недель. Как правило, таких инвестиций бывает достаточно для достижения основных задач первого этапа проекта. Этих задач две:

- изыскание резервов личного времени, утилизация и полезное использование «отходов», выработка «чувства времени» и «чувства эффективности».

¹ Автор выражает признательность С. В. Рубцову, участие в дискуссиях по статьям автора и неизменно ценные отзывы и советы которого в значительной степени придали нашей книге тот кибернетический и системно-аналитический уклон, который читатель может в ней наблюдать.

Как правило, прирост продуктивного времени на этом этапе только за счет «утилизации отходов» составляет до 1,5–2,5 часа в день;

- построение системы личного управленческого учета, позволяющей контролировать и оптимизировать расходы времени. Создание информационной базы для принятия решений и планирования на следующих этапах.

Первый шаг к контролю — обзор. Только разглядев как следует структуру вашего времени, вы сможете им по-настоящему управлять.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Что можно учитывать при хронометраже

Алексей Бабий, руководитель проектов компании *MaxSoft*, Красноярск.

Отрывок из статьи «Хронометраж, или Алгебра любви-3»

Каждый день я отслеживал некоторые основные суммарные показатели. На первых порах их было ровно три: работа по специальности, культурная работа и физическая нагрузка. По каждой категории в месяц нужно было выдать 100 часов чистого времени. То есть в среднем по 3,5 часа в день — итого 10,5 часа полезного времени в день. Это очень серьезное требование. Учтите, что на сон нужно часов хотя бы восемь. Значит, ты имеешь право потерять в день где-то часов пять, не больше. При том что только на дорогу уходит полтора-два часа в день. А? Э-э-э...

Наиболее трудно мне давался план по физической нагрузке. В первое время там было 30–40% выполнения. Я стал ежедневно ходить пешком от Студгородка до Академгородка (в котором тогда работал) и обратно. На этом у меня появился дополнительно твердый час в день по физической нагрузке. А вот план по работе по специальности, наоборот, систематически перевыполнялся. Тогда я стал еще после обеда гулять по академгородковскому лесу и набирать еще полчаса-час в день физической нагрузки. Кстати, работе это только пошло на пользу, потому что гулял я не просто так, а обдумывал программы.

Потом появились другие параметры. Например, убедившись в том, что от просмотра телевизора никакой пользы нет, я поставил ограничение: не более получаса в день, т. е. 15 часов в месяц. В конце концов я пришел к очень жесткому режиму: в начале недели просматривал программу передач, отбирал фильмы и передачи на общую сумму три часа и в остальное время к телевизору не подходил вообще.

А вот еще пример параметра. Обнаружив, что выпивка отнимает слишком много времени и снижает производительность труда, я издал такой приказ:

«Потребление спиртного учитывается плохо в минутах и плохо измеряется. С этого дня вводится маркировка выпитого в лигрылах (литр/градус/рыло). Количество выпитого в лигрылах округляется до 10.

Соответствие:

Водка: $0,1 \times 40 = 4$; $0,2$ (стакан) $\times 40 = 8$ и т. д.

Пиво: $0,5$ (кружка) $\times 6 = 3$ (враки, не больше 2!) и т. д.

Прочая дребедень: $0,1 \times 15 = 2$.

Норма (точнее, максимум) — 30 лигрыл в месяц».

Вам смешно? А все учитывалось! Кончилось тем, что я бросил пить вообще и десять лет был сухой, как Каракумы. Я это очень удачно придумал: сухой я был как раз с 1984 по 1994 г., и муки «сухого закона» 1986–1992 гг. меня никак не затронули...

Предпроектное обследование: где взять «шестое чувство эффективности»

ЧЕГО НЕ ЗНАЮТ ЗАПАДНЫЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖЕРЫ

В предисловии мы уже говорили о книге Д. Гранина «Эта странная жизнь», в которой были описаны жизненный путь известного биолога А. А. Любищева и его система управления личным временем. Одной из важнейших составляющих системы Любищева был *хронометраж*. Для самого Любищева он играл сравнительно служебную роль, как источник информации для планирования и «бюджетирования» времени.

Качественный скачок в понимании роли хронометража связан с Теорией решения изобретательских задач (ТРИЗ). Авторы ТРИЗ, создав технологию поиска нетривиальных, сильных технических решений, вскоре столкнулись с проблемой сопротивления консервативной внешней среды, а также с необходимостью эффективной организации творческого труда. Все это привело к разработке так называемой «Теории развития творческой личности» (ТРТЛ), в которой вопросы организации личного времени заняли одно из ведущих мест, а «Система Любищева» стала одним из важнейших инструментов любой творческой личности.

Обратимся к небольшой заметке Г. С. Альтшуллера, основателя движения ТРИЗ, «О системе Любищева».¹ Заметка была написана как пособие для практических занятий по ТРТЛ и содержит следующую важную для нас мысль:

«...Перестал я вести учет, когда увидел, что уже не надо записывать, я просто чувствую движение времени, выработалось такое качество. Знаю, сколько “стоит” та или иная работа. Чувствую полезную загруженность времени, *и если она мала — это воспринимается как состояние физического дискомфорта...*» (курсив наш. — Г. А.).

В западных системах мы не встретим ничего подобного. Хронометраж в них рассматривается только как сбор данных, необходимых для планирования. Здесь же хронометраж становится мощным инструментом выработки «чувства времени» и как следствие «мышления, направленного на эффективность», о важности которого говорилось в предисловии. В дальнейшем будет показана роль «чувства времени» как в личной работе, так и в повышении эффективности фирмы. Здесь

¹ <http://www.improvement.ru/bibliot/altshull.shtm>. Насколько нам известно, в печатных изданиях заметка не публиковалась.

стоит лишь заметить, что хронометраж как основа управления личным временем дает отечественному подходу два следующих важных преимущества перед западными:

- хронометраж позволяет повысить личную эффективность, практически не затрачивая усилий. Психология человека такова, что как только он начинает отслеживать какие-либо показатели, они начинают изменяться в желаемую сторону *сами*, без всяких дополнительных действий по их улучшению;
- хронометраж не требует жесткого планирования, структурирования, «раскладывания по полочкам». «Эффективное мышление» позволяет продуктивно действовать в хаотичной, непредсказуемой внешней обстановке, при этом не стесняя собственной спонтанной активности.

Хронометраж — инструмент не для педантичных и мелочных людей, а для экономно расходующих свои силы. Если вы хотите, чтобы расходы времени оптимизировались *сами*, — просто начните их письменно фиксировать.

ПРИМЕР УСПЕХА: МЕНЕДЖЕР И ХРОНОМЕТРАЖ

Приведем пример действия хронометража в ситуации, когда время менеджера расходовалось на первый взгляд вполне эффективно. Этот же пример является ответом на типичное возражение: «Хронометраж годится для ученых типа Любищева, но не для современного делового человека». Руководитель нескольких отделов в московском IT-холдинге, цитаты из отзыва которого мы приведем, никак не может быть отнесен к кабинетным ученым. Тем не менее хронометраж оказался полезен. Покажем, как это произошло.

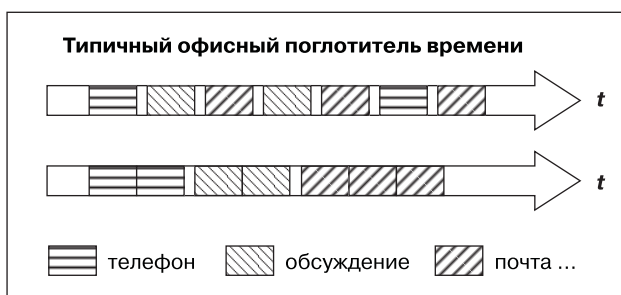
Преуспевающий менеджер, прекрасно знакомый с классическим западным тайм-менеджментом

«До знакомства с Глебом Архангельским я считал, что являюсь для окружающих людей вообще и для своих подчиненных в частности эталоном рациональности и эффективности — два высших образования, успешная карьера, профессиональный рост, спорт, иностранные языки. Я был уверен, что знаю, как организовать личное время, что могу этому научить других. Все окружающие знали, что с аргументом “у меня не хватает на это времени” ко мне лучше не подходить. Однако, изучив рекомендованную Глебом Архангельским литературу, я решил все-таки провести эксперимент и по его же совету начал хронометраж личных затрат времени».

Немедленные результаты

«Первое — были обнаружены значительные резервы личного времени. Если бы до начала хронометража мне сказали, что у меня есть такой запас времени, который я могу использовать по своему усмотрению, я бы воспринял это как неудачную шутку, но на самом деле это оказалось реальностью. Около 2,5 часа рабочего времени

ежедневно тратилось на “обработку внешних прерываний” и возврат к выполнявшейся ранее работе».



Причина наличия таких огромных резервов времени становится очевидной, если взглянуть на рисунок. В рамках методов западной школы тайм-менеджмента, ориентированной в первую очередь на *планирование* и *контроль*, выявить эти резервы значительно сложнее, чем в рамках методов отечественной, акцентирующей внимание на *хронометраже* и *оценке эффективности*. Здесь мы не будем подробно говорить о том, как бороться с этим самым страшным из офисных поглотителей времени. Отметим лишь, что отчасти это доступно человеку даже при сохранении прежнего окружения (из того же отзыва: «...окружающие *сами* перестали отвлекать по пустякам»), но в полной мере проблема решается с помощью договоренностей в команде, корпоративных традиций и стандартов (например, право менеджера на 2 часа в день отгораживаться «красным сигналом светофора», который можно нарушать только ради дел такой-то степени важности).

Мышление, направленное на эффективность

«Второе (и наиболее важное) — я начал остро ощущать неэффективность всех происходящих вокруг процессов. Появилось так называемое “чувство времени”, быстро переросшее в “чувство эффективности”, немного зудящее ощущение неидеальности организации работы вокруг. Результатом явилось создание в компании вокруг себя “зоны эффективности”, т. е. такого жизненного пространства, попав в которое окружающие могут комфортно себя чувствовать только в том случае, если они эффективно расходуют свое и чужое время».

Созданный таким образом своеобразный «вестибулярный аппарат», отслеживающий эффективность процессов, не ограничивает область своего действия личной работой обладателя. Он заставляет по-другому взглянуть на все окружающее и зачастую сразу подсказывает способы повышения эффективности. Приведем еще одну цитату:

«В результате время выполнения стандартных операций по отделу тестирования, к примеру, удалось сократить на 40%. Это позволило выполнять тестирование новой версии системы за 6 рабочих дней вместо 2 недель ранее. Хотелось бы подчеркнуть, что это было достигнуто исключительно оптимизацией стандартных процессов силами самого подразделения».

Любой менеджер, жалующийся на нехватку времени, имеет его на самом деле значительно больше, чем думает. Мы умираем от жажды рядом с колодезем и всеми своими бедами обязаны только собственной лени и неверию.

НАЧАЛО ХРОНОМЕТРАЖА: ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Действие хронометража на начальном этапе его применения основано на следующем эффекте. Необходимость несколько раз в день письменно зафиксировать совершаемую работу и ее длительность вырабатывает особого рода *внимание* к собственной деятельности, в частности — к ее временным характеристикам. Это внимание перерастает в чувство времени, которое является основой для дальнейшего повышения личной эффективности.

Исходя из этого, на начальном этапе хронометража нужно ставить себе главным образом *психологические* задачи, а именно:

- прочно включить в свой распорядок правило: раз в 1–2 часа или чаще письменно фиксировать совершаемые дела и расходы времени на них;
- сделать это такой же естественной привычкой, как чистка зубов по утрам;
- не пытаться предпринимать никаких решительных действий по итогам наблюдений.

Последний пункт особенно важен. Посмотревшись на себя в «зеркало» хронометража, человек, как правило, хочет побыстрее бросить это дело и продолжать по-прежнему «вкалывать как лошадь» по 5–6 часов *реально плодотворного* времени в сутки. Другая крайность — пытаться немедленно перестроить свою деятельность, устранить все отвлечения и т. п. При этом быстро перестроиться не получается, ко всем прочим «напрягам» добавляется еще один — усиливается стресс и т. д. Чтобы этого не происходило, к хронометражу нужно относиться очень спокойно и несколько отстраненно. Ваша задача — просто *увидеть*, на что тратится время, и научиться чувствовать эффективность происходящего.

Порядок фиксации расходов времени

Записывать дела и их длительность сначала лучше всего при каждом переключении внимания на задачи длительностью более 5–10 минут. Через несколько дней, по мере выработки внимания к времени, вам будет достаточно записывать его расходы раз в 30–60 минут по памяти. К более низкой частоте записи стоит переходить только по прошествии нескольких недель, иначе вы рискуете потерять те крупницы времени, которые хорошо видны вблизи, но плохо — издали.

Отметим распространенную ошибку — попытку компьютеризировать этот этап работы. Как правило, использование специальных программ для учета времени только осложняет процесс. Но самое главное — эти программы накрепко привязывают вас к компьютеру. Даже если это карманный компьютер, заглядывать в него каждые 30–40 минут значительно менее удобно, чем в простой блокнотик. В результате значительная часть записей делается по памяти, не по «свежим следам» событий, а это существенно снижает результативность хронометража.

Оптимальная точность учета — 5, максимум 10 минут. Таким образом, должны фиксироваться все виды активностей, длительность которых превышает 2–3 минуты. Например, взгляд в окно, длившийся 30–40 секунд, фиксировать нет смысла. А вот разговор с коллегой, отвлекшим по мелкому вопросу на 3–4 минуты, фиксировать нужно, так как именно здесь находятся залежи полезного времени, рассыпанного мелкими крупицами.

Формы учета личного времени

Первый и самый простой способ учета — фиксация начала и окончания любого дела. Например:

Начало	Окончание	Вид работы	Дополнительная информация
15:05	15:30	встреча А.	различные параметры дела
15:30	16:25	совещание	

Достаточно быстро вырабатывается собственная система сокращений, наиболее удобные формы табличек, и т. п. Если вы предпочитаете не цифры, а рисунки, можно сделать изображающую день табличку и закрашивать в ней нужное количество квадратиков. Здесь не должно быть пределов вашему творчеству и изобретательности. Главное, чтобы способы оформления хронометража помогали вам достигать его основной цели — выработки внимания к времени.

Второй, несколько более сложный способ учета — фиксация времени начала дела и его продолжительности. К нему стоит переходить, когда выработалась устойчивая привычка записывать все расходы времени в течение дня. Пример такого учета:

Начало	Окончание	Вид работы	Дополнительная информация
15:05	20 мин	встреча А.	различные параметры дела
15:30	50 мин	совещание	

Такой способ учета помогает отследить сопутствующие непродуктивные расходы времени, например мелкие передвижения, поиск нужных документов, и т. п. Сумму длительностей всех полезных работ А. А. Любищев называл *«время нетто»*, а длительность всего периода учета — *«время брутто»*, по аналогии с массой предмета без упаковки и в упаковке. Разность этих двух величин дает первый показатель качества — количество «отходов времени» за день. Отношение времени «нетто» к времени «брутто» дает второй показатель — своеобразный «коэффициент полезного действия», полезного использования времени.

Типичные затруднения на начальном этапе хронометража

Наиболее сильное препятствие хронометражу — динамичность работы менеджера, перенасыщенность информацией, контактами, делами. Естественная первая реакция менеджера на предложение провести хронометраж: «В течение рабочего дня мне на это отвлекаться совершенно невозможно, я для этого слишком занят».

Еще одна трудность связана с формами учета. Цифры могут не давать достаточно наглядной для вас картины. Тогда удобно воспользоваться «хронокартой Керженцева», названной в честь одного из видных деятелей отечественной научной организации труда 20-х гг., руководителя Лиги «Время» Платона Михайловича Керженцева.

[illegible]

На такой карточке вы изображаете ход дня графически. Это требует более объемных листов учета и некоторых усилий по распечатке карточек, но зато позволяет легко вести учет, просто рисуя на карточке полоски нужной длины. Кроме того, вы получаете очень наглядное изображение вашего рабочего дня. При ведении прицельного хронометража и аналитики работа с такой хронокартой будет излишней, но на начальном этапе выработки «эффективного мышления» может оказаться очень полезной.

Наконец, может создавать сложности желание немедленно что-то изменить и сомнения по этому поводу. Например, один директор дизайнерской фирмы спрашивал автора книги после первых дней хронометража: «Иногда я часами сижу и просто пью кофе, и сейчас я недоумеваю — записывать мне это как поглотитель времени, бороться с этим? Но иногда после этого сидения приходят в голову новые идеи». Здесь, как и в любом другом подобном случае, ответ один: не нужно пытаться резко изменить свой сложившийся рабочий стиль, сразу выяснить, «правильно ли я делаю то-то и то-то», и перекроить устоявшиеся привычки. Развитие должно быть только *эволюционным*. Если какие-то показатели в результате наблюдений начинают изменяться в лучшую сторону сами — прекрасно, но это пока не главная задача. Главное — получить объективную картину своего времени, а также сделать хронометраж приятной и естественной привычкой.

Задача первых недель хронометража — просто *посмотреть на себя в зеркало*, не предпринимая никаких активных действий. Даже если физиономия в зеркале *очень* непрезентабельная.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Каждый сам кузнец своего счастья

Евгений Шамшурин, частный предприниматель, Киев

О себе. Человек «поведенный на эффективности». Три правила: 1) не тратить время впустую; 2) учиться на чужих ошибках; 3) использовать каждую возможность. Предпринимательский тип характера, вольный хлебопашец.

Жизненная позиция. Каждый сам кузнец своего счастья.

Хобби. Жить не могу без хорошей музыки: классика, особенно Чайковский; Jazz. Иностранные языки, книги, выращивание комнатных растений, mountain bike, ТМ, фотография, поиск и замена стереотипов более эффективными схемами поведения.

Отношение ко времени. Его нужно уметь использовать с максимальной эффективностью. Поэтому люблю проектные технологии, менеджмент и самоменеджмент. Тем не менее умею наслаждаться каждым моментом жизни.

Отношение к себе. Всегда есть над чем поработать. К сожалению, не всегда видно над чем. Для этого, собственно, и нужны сайт improvement.ru и тайм-менеджерское сообщество.

Пожелания ко всем сюда входящим. Лучшая победа — победа над собой. Активно участвуйте в своей жизни и личным примером разносите «бациллу эффективности». Ведь это ВАША ЖИЗНЬ!

Персональный управленческий учет: как создать обзор и контроль

ПОСТРОЕНИЕ АНАЛИТИКИ: СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Возможны два подхода к нижеследующей информации. Первый подход — познакомиться с различными коэффициентами, выбрать для себя подходящие, что-то подправить, начать применять и т. д. Второй — не читать этот раздел сейчас, а сначала провести «предпроектное обследование», в ходе которого у вас обязательно начнет складываться своя система классификации расходов времени. Затем вернуться к этому разделу и обнаружить, что кое-что из описанного здесь вы изобрели самостоятельно, кое-что в статье оказалось для вас новым, а кое-чего из изобретенного вами в нашем тексте нет. Именно последний род изобретений составляет главное достоинство второго подхода.

Коэффициенты мы будем описывать по нарастанию сложности. Некоторые из них можно использовать уже на начальном этапе хронометража, если это не создает для вас излишнего напряжения. Отмечать принадлежность конкретного дела к той или иной категории можно непосредственно при записи этого дела в течение дня, но, как правило, бывает удобнее отложить такой анализ на вечер, выделив специальное время для просмотра дневных записей. При этом можно пользоваться электронными таблицами Excel для автоматического вычисления показателей и отслеживания их динамики за несколько дней. Таблица для оценки одного дня может выглядеть примерно так.

Начало	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать? (Д)		На эти дела трачу мало/много т? (+/-)		...
15:05	0:20	встреча А.			+	проект заброшен!	...
15:30	0:50	совещание	Д	Иванову?	—	болтовня	...
16:25	0:15	тлф. Н.П.	Д	Секретарь!!!	—	научить отсеивать	...
...	...	...	...	...	...	...	...
11:30	9:55	итого:		1:05		4:20 / 5:35	
КПД:	86%	итого в %:		11%		44% / 56%	

Анализируя ход дня, напротив каждого дела вы отмечаете буквами, галочками или закрашиванием квадратиков принадлежность дела к тому или иному классу. Рядом можно добавлять свои комментарии. Здесь мы уже не говорим об отстра-

ненной позиции, как раньше, — наоборот, каждая запись должна наводить на мысли о способах повышения эффективности, о мерах по устранению потерь времени. Покажем, какие коэффициенты могут применяться для такого анализа.

Показатели, отражающие расходы времени на работы заданного типа

Сначала мы должны определить, расходы времени какого типа нас особенно интересуют, и ввести соответствующую классификацию.

Самую древнюю классификацию такого рода предложил древнеримский философ Луций Сенека, в своих «Письмах к Луцилию» советовавший ему делить время на *хорошо потраченное*, *дурно потраченное* и *потраченное на безделье*.

С. В. Козловский¹ предлагает деление работ на *основные* (затраты времени на них хотелось бы увеличить), *навязанные* (затраты хотелось бы уменьшить) и *нейтральные* (затраты хотелось бы сохранить неизменными). В приведенной выше таблице навязанные работы (вторая и третья) руководитель отметил минусом, основную (первую) — плюсом.

Подобный подход можно применить к совершенно различным вопросам, ответы на которые вы хотели бы получить с помощью аналитики. Например, вы хотите отследить расходы времени на приоритетный проект А. Тогда классификация будет выглядеть так: «работа относится/не относится к проекту А». Другой пример такого показателя: «работа относится/не относится к поглотителю “телефонный треп”». Во всех случаях вы выделяете некий интересующий вас тип расходов времени и начинаете фиксировать соответствующий ему показатель. В таблице руководитель зафиксировал показатель «Мог ли я делегировать эту работу?» и, очевидно, поставил задачу *снизить* процент таких работ в общей сумме, т. е. избавиться от работ, которые мог бы делегировать, но почему-то выполнил сам.

Для всех этих типов классификации показатели качества формируются одним и тем же способом: суммируются все затраты времени по соответствующей категории (например, все «основные» затраты времени; все затраты на поглотитель «треп»), что дает *абсолютный* показатель. Если эту сумму поделить на время «нетто», получится *относительный* показатель (например, доля расходов времени на проект А в общей структуре расходов). И те и другие показатели дают максимум информации при отслеживании их *в динамике*. Например, как изменялась в течение недели длительность ежедневной планерки после назначения ведущего и введения в корпоративные регламенты правила об обязательной рассылке всем участникам списка обсуждаемых вопросов?

Абсолютные показатели удобны для решения задач *максимизации* или *минимизации* — например, расходы времени на общение с господином N хотелось бы свести к нулю. Относительные показатели удобны для решения задач *гармонизации* — например, на проекты А и Б хотелось бы уделять по крайней мере по 20% всего рабочего времени, а на проект В — хотя бы 10%. Для того же могут служить

¹ Козловский С. В. Борьба с внутренними обстоятельствами за высокую работоспособность. <http://www.improvement.ru/bibliot/kozlovsk.shtml>.

и усредненные за период абсолютные показатели, например «в течение этой недели в среднем за сутки 8 ч 20 мин тратилось на сон» — более компактный и полезный показатель, чем выстроенные в ряд семь ежедневных абсолютных показателей длительности сна.

Показатели, отражающие качество организации труда

Директор Института рационального использования времени в г. Гейдельберге Лотар Зайверт¹ приводит следующий способ оценки: для каждой работы нужно ответить на четыре вопроса, отражающие несколько важных аспектов вашего стиля управления личным временем.

- **Делегирование:** «Было ли необходимым выполнять работу самому?»
- **Техника личной работы:** «Были ли оправданы затраты времени?»
- **Целеполагание, самоорганизация:** «Было ли целесообразным выполнение работы?»
- **Планирование:** «Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы?»

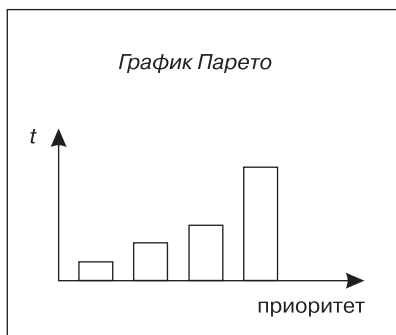
Для каждого из вопросов вышеописанным способом формируется относительный показатель (доля «отмеченных» расходов времени в общей структуре расходов). Л. Зайверт считает, что необходимо обратить особое внимание на соответствующее направление системы личной работы, если какой-либо из показателей превышает 10%.

Отметим, что вопрос о сознательности определения временного интервала может содержать в себе два показателя, отвечающих за два разных действия при планировании. Первое — когда вы определяете предположительную *длительность* работы, что очень полезно для выработки навыка точного бюджетирования времени. Второе действие — когда вы при планировании назначаете *время выполнения* работы. При этом для немца Зайверта, автора книги про *Zeitplanung und Effektive Arbeitsmethodik*, вопрос о сознательности назначения времени означает: «Если вы читали отчет с 16:00 до 16:30, было ли это время запланировано накануне вечером как время чтения отчета?» Мы придерживаемся более гибкой идеологии планирования, поэтому тот же вопрос уточняется так: «Был ли момент времени, в который совершена данная работа, оптимальным для нее?» (сознательность сохраняется, скованность жестким планом исчезает). Очевидно, такая формулировка вопроса изменит оценки для работ типа «Неожиданно появилась гениальная мысль — бросил все, записывал, устроили мозговой штурм с коллегами» или «Увидел неожиданно пробежавшего Скумбриевича, успел передать папку с желтыми тесемками». Подробнее разница подходов будет видна во второй части книги, в описании метода планирования на основе структурирования внимания.

¹ *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. Книга издавалась на русском языке неоднократно. Можем рекомендовать ее как один из лучших источников информации по классическому тайм-менеджменту — достаточно компактный и содержательный. Все наши замечания о жесткости планирования в классическом тайм-менеджменте полностью относятся и к этой книге, что никак не умаляет ее достоинств при грамотном и критичном использовании.

Показатели, отражающие структуру распределения расходов времени между работами

Эта группа коэффициентов дает наиболее спорную информацию, поскольку пока не существует сколько-нибудь объективных способов оценки. А. Бабий¹ вводит следующую классификацию продуктивных работ: «работа по специальности — работа не по специальности — физическая нагрузка». Желаемым состоянием деятельности полагается такое, при котором суммарные расходы времени на эти три вида работ приблизительно равны.



Другой, более сложный инструмент анализа предлагает известный экономист В. Парето. Анализ проводится следующим образом: по оси абсцисс располагаются статьи расходов времени в порядке возрастания важности; по оси ординат — суммарные расходы времени на каждую статью за исследуемый период. При этом желаемым состоянием считается такое, при котором получившийся график максимально близок к гиперболе (на самые важные дела тратится больше всего времени). Слабое место этого метода в том, что важные дела не всегда требуют много времени, чего метод не учитывает.

Хронометраж — не самоцель. После выработки «мышления, направленного на эффективность», основной задачей хронометража становится поставка информации для *принятия решений*.

УЧЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ: ОТ ВРЕМЕНИ К ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

До сих пор мы говорили только об учете затрат времени и поиске способов их оптимизации. Но ведь нас интересуют не только и не столько сами по себе затраты

¹ А. Бабий. Хронометраж, или Алгебра любви-3. <http://www.improvement.ru/bibliot/babiy.shtm>. Очень живо написанный материал с подробностями технологии применения хронометража.

времени, сколько получаемые в процессе деятельности *результаты*. Естественно, их тоже можно и нужно учитывать, а связать время и результаты нам поможет важнейшее понятие научной организации труда — *производительность труда*.¹

Производительность труда — важнейший показатель для оценки деятельности

Суть производительности труда предельно проста — это *результат*, деленный на *количество времени*, в течение которого он получен. Например, триста деталей в час, три управленческих решения в минуту и т. п.

Поясним значение этого показателя на примере из классической научной организации труда. Например, каждый работник в час может произвести две бочки химического раствора. Опытный инженер посмотрел на это производство и предложил: бочки можно таким-то образом переставить местами; здесь можно сократить расстояние, которое приходится проходить рабочему, и т. д. В результате каждый рабочий за счет экономии времени может производить в час уже четыре бочки, т. е. производительность труда каждого рабочего повысилась вдвое. Это означает, что с тем же количеством рабочих вы можете вдвое увеличить количество выпускаемой продукции. Или, сохранив прежний уровень выпуска, вдвое сократить число рабочих, что снизит себестоимость продукции. Таким образом, понятие производительности труда позволяет вам легко связать результаты и время, четко показывая уровень вашей *способности производить результаты*.

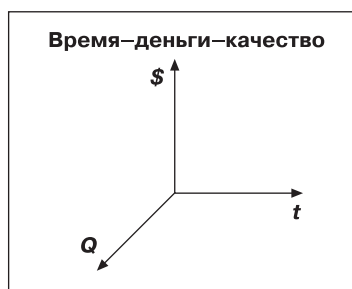
Приведем физическую аналогию. Производительность труда очень напоминает скорость: там мы говорим о единице расстояния в единицу времени, здесь — о единице результативности в единицу времени. Ясно, что хороший руководитель должен контролировать как достигаемые результаты («сколько километров мы уже прошли?»), так и текущую производительность труда и ее прирост («Какова скорость нашего движения, увеличивается она или уменьшается?»). Причем чем сильнее конкуренция, тем больше внимания следует обращать именно на «скорость» и «ускорение», а не на «пройденное расстояние» само по себе.

Как и какие отслеживать результаты?

С производительностью труда все сравнительно просто, когда объект вашей деятельности более или менее «материален», его можно посчитать поштучно или измерить объем. Несложно измерить количество созданных деталей, проданных холодильников, отредактированных заметок.

¹ Удивительно, что за несколько десятилетий существования движения «последователей Любимцева» и разработки этой темы в движении ТРИЗ–ТРТЛ концепция производительности труда не была сколько-нибудь существенно затронута исследователями: учитывалось и классифицировалось исключительно *время*. О западном тайм-менеджменте не говорим, поскольку там вообще практически отсутствуют системные методы количественного учета, без которого невозможна научная организация личной работы. В меру сил восполняем эти пробелы в нашей книге.

Сложнее обстоят дела с творческой и управленческой деятельностью, поскольку результаты менее осязаемы. Тем не менее и здесь, как правило, можно найти количественные параметры. Такими параметрами могут быть количество написанного текста в тысячах знаков или страницах, количество новых мыслей и т. п. Например, Олег Смирнов, автор цитируемой в одной из врезок заметки про картотеку, придумал для себя показатель — количество «мыслекарточек». В его же врезке о диктофоне можно увидеть, как этот измеритель был применен к оценке производительности труда до и после освоения диктофона как инструмента фиксации мыслей.



Законный вопрос, который может задать читатель: «Не приводит ли учет такого рода количественных показателей к снижению качества работы, ведь можно написать много бестолкового текста или “родить” массу ненужных мыслей?» Действительно, кроме осей «время» и «результат» (частный случай — «деньги») в системе координат любого менеджера, в том числе управляющего «персональным ЗАО», должна присутствовать ось «качество». Как правило, удобно рассуждать так: необходимый нам показатель качества мы *фиксируем* на некотором приемлемом уровне; показатель «результат» *максимизируем*, показатель «время» *минимизируем*. В примере с «мыслекарточками», например, вам не потребуется специальных приборов, чтобы примерно представлять: эта мысль достойна занесения в картотеку, эта — нет. При этом вас никто не подгоняет, никто, кроме вас, не оценивает «производительность мыслительного труда», поэтому вам нет никакого резона увеличивать эту производительность за счет ухудшения качества.

Управленческую деятельность, как правило, удобнее всего измерять в количестве и характере принятых *решений*. Например, одному из своих клиентов автор книги давал по e-mail следующую рекомендацию.

«...Вы называли в числе приоритетных тем эффективность коммуникации — как укладываться во время встречи и успевать решить все вопросы, как сократить продолжительность совещаний и т. п. Думаю, стоит применить аналитику для решения этой проблемы следующим образом:

1. Вы делаете чеклист, список результатов для какого-нибудь типа коммуникации, например общения с сотрудниками. В чек-листе перечисляете основные измеримые результаты любой коммуникации, например:

а) согласованные и принятые решения;

б) появившиеся в результате обсуждения идеи (замыслы проектов и т. п.);
в) делегированные задачи (на каждую нужно время: объяснить, “разжевать”, и т. п.).

Трех пунктов для начала достаточно, по мере необходимости список можно усложнять или упрощать.

2. Прогоняете через этот чек-лист несколько встреч: по ходу встречи ставите галочки в соответствующих графах. Сколько принято решений — столько галочек и т. д. по пунктам чек-листа.

3. Анализируете результаты. За 2 часа общения с Иваном Ивановичем принято 15 решений, а за полчаса общения с Петром Петровичем — 10 решений, все решения примерно одного уровня значимости и сложности. Откуда разница в производительности? Вы с Иваном Ивановичем плохо друг друга понимаете или ему приходится долго разжевывать тему А, поскольку он плохо владеет дисциплиной Б, и т. д. По результатам анализа принимаете решения о совершенствовании процесса».

Стоит заметить, что в любой интеллектуальной деятельности, и в частности в управленческой, зависимость производительности труда от внешних факторов может быть очень нелинейной. Например, вы не выспались, плохо себя чувствуете — а в голову приходят сильные идеи. Или наоборот, состояние прекрасное, но работа над документом почему-то не идет. Здесь открывается огромное поле для экспериментирования, поиска ваших личных закономерностей, выявления условий, при которых вы работаете наиболее эффективно. Хронометраж и показатели производительности труда дают вам достоверную информацию для такого рода исследований и позволяют управлять личной эффективностью на основе точных фактов, а не привычек, эмоций и стереотипов.

«Измерение качества процесса»

Не всегда возможно количественно оценить результаты какого-либо процесса; более того, для некоторых процессов это просто не нужно. В особенности это касается отдыха, эмоционального общения и т. п. — когда результатов как таковых может и не предполагаться, а ценность процесса состоять в нем самом. Более того, некоторые люди по своему психологическому типу являются скорее «процессо-ориентированными», чем «целеориентированными». Для них собственное субъективное удовлетворение при выполнении работы важнее объективных результатов. Это не означает, что такой человек является плохим менеджером, не достигает высоких результатов и т. п. Просто он несколько иначе смотрит на вещи, поэтому лично для него более удобна система поддержки принятия решений, позволяющая не измерять объективные результаты процесса, а оценивать его качество. В таблице приведен пример оценки руководителем собственной эмоциональной удовлетворенности от выполненных задач.¹

¹ Оценка оформлена постановкой крестиков исключительно для наглядности. Как правило, более удобно применение одной графы, в которой просто ставится цифра — соответствующая оценка.

Начало	Длительность	Вид работы	Удовлетворенность					Примечания
			-2	-1	0	+1	+2	
15:05	0:20	встреча А.					X	интересны и проект, и человек
15:30	0:50	совещание			X			болтовня
16:25	0:15	тлф. Н. П.		X				не пытаться переубеждать
...	...	...						...
11:30	9:55	итого:	$1 \times 20 + 0 \times 50 - 0,5 \times$ $\times 15 + \dots$					
		итого в %:	итого/595 мин					

Шкале оценки для более высокой точности результатов желательно придавать некоторый содержательный смысл, например: 0 — так-сяк, затрудняюсь ответить; +1 — нормально; +2 — прекрасно, очень доволен, и т. п. При этом, как правило, бывает достаточно 3–5 градаций шкалы (предел, за которым человек перестает различать оттенки, — 7 ± 2 градации). Далее каждой градации должно быть сопоставлено числовое значение, например: +2 = 100%, т. е. время использовано «на все сто»; +1 = 50%, т. е. норма — это жизнь не в полную силу (если такой подход кажется слишком суровым — можно приписать норме 100%, а очень хорошему времени — 150%). Отрицательной части шкалы приписываются те же значения с обратным знаком, т. е. это время не просто «не входит» в жизнь как соответствующее нулевой отметке, но еще и «сокращает» ее (мешая радоваться другим делам, убивая нервные клетки и т. д.).

Надо сказать, что такой метод можно применять и по отношению к более деловым, нацеленным на результат, типам расходов времени. Например, вместо того чтобы подсчитывать количество принятых во время телефонного разговора решений, может быть более удобным просто оценить этот разговор по пятибалльной шкале. Такого рода нестрогая, «качественная» информация может быть не менее полезна для принятия решений, чем «количественная».

Едва ли вам потребуются все перечисленные коэффициенты и способы учета. Как правило, бывает достаточно выбрать несколько наиболее вам приглянувшихся. Кроме того, можно чередовать применение различных коэффициентов. Например, одну неделю обращать внимание на показатель качества делегирования, другую — планирования и т. д. Подобным образом Бенджамин Франклин поступал с добродетелями и пороками, из полного списка выбирая на каждую неделю что-нибудь одно для более тщательной проработки.

— Так что же, теперь всю жизнь вести хронометраж?!

ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИТИКИ: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ, НЕ ТРАТЯ МНОГО СИЛ

Ответ на реплику, прозвучавшую на одном из тайм-менеджерских семинаров, безусловно отрицательный. Постоянное использование всех описанных выше показателей не окупало бы соответствующих вложений времени. Умение применять пока-

затели для повышения личной эффективности — это только первая степень мастерства. Высшая степень — умение обходиться почти или совсем без показателей, не теряя эффективности. В этом разделе мы опишем способы оптимизации, упрощения аналитики, ее концентрации на наиболее важных участках личной работы.

Переменная сложность системы во времени

Наиболее простой способ «облегчения» системы без существенных потерь качества автор статьи подсмотрел у одного тренера по легкой атлетике. Тренер советовал своим ученикам следующий режим: раз в квартал устраивать «дисциплинарную неделю», с питанием по всей строгости норм, полноценными тренировками и т. д. В остальное время — минимум ограничений на питание и небольшое количество нагрузок для «поддержания тонуса». Таким образом, «дисциплинарные недели» помогали поддерживать нужную форму, при этом не требуя слишком больших усилий. Так и в хронометраже — применение значительного количества показателей полезно только в определенных ситуациях:

- в течение «предпроектного обследования»;
- во время периодических «дисциплинарных недель»;
- после существенных изменений в характере деятельности.

В первые две недели «предпроектного обследования» используется минимум коэффициентов, так как главная задача — выработка «чувства эффективности» вообще. Дальнейшие 3–4 недели — наращивание количества коэффициентов до максимума, усиление, углубление, дифференциация «чувства эффективности». Далее можно постепенно облегчать систему, отказываясь от отдельных коэффициентов. Критерий для отказа от коэффициентов дает «шкала обучения».

- **Неосознанное незнание.** Вы не знали, что можете посмотреть на свою деятельность с помощью показателя «расходы времени на ненужные телефонные разговоры».
- **Осознанное незнание.** Узнали, что можете посмотреть, но еще не посмотрели.
- **Осознанное знание.** Посмотрели; узнали, какой процент рабочего времени тратится на эти разговоры.
- **Неосознанное знание.** Перестали учитывать расходы времени на разговоры, но безошибочно чувствуете, когда разговор становится неэффективным.

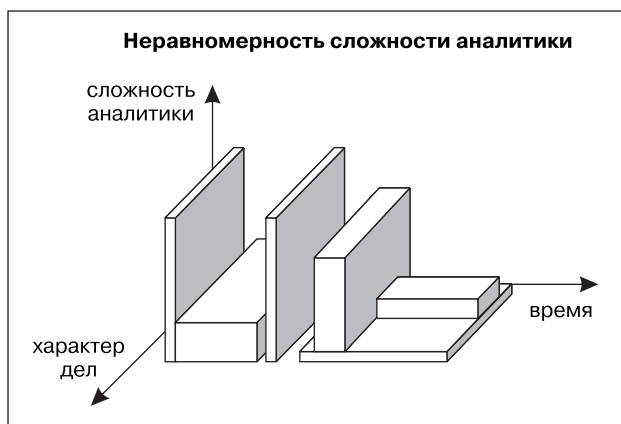
Таким образом, надобность в каком-либо показателе отпадает, когда он создает свой «участок» в «вестибулярном аппарате», *автоматически* отслеживающем эффективность. При этом «дисциплинарные недели» служат для поддержания «вестибулярного аппарата» в состоянии боеготовности.

Заметим, что «шкала обучения» фактически дает нам универсальный инструмент для внедрения любых методов повышения эффективности (не только конкретных показателей хронометража). Эта мысль будет подробно развернута в части IV в разделе «Организационная стратегия: повышаем управляемость фирмы», когда мы будем описывать аналогичную «шкалу обучения» «шкалу принуждения», которая может быть приложена и к «персональному ЗАО».

Применение усиленного хронометража после существенных изменений в характере деятельности бывает полезно, чтобы выявить появившиеся новые резервы времени, новые поглотители и т. д. Проще говоря, тщательно смотреться в зеркало бывает нужно как периодически, так и после существенных изменений обстановки, например при приходе с улицы в помещение. Хронометраж — тоже своего рода зеркало, и к нему также применимо это правило.

Полезно бывает также выносить часть действий по хронометражу и анализу на более высокие уровни планирования. Например, в течение недели вы фиксируете на бумаге некоторую группу показателей, заносите соответствующие данные в Excel, вычисляете, строите графики... Все это довольно трудоемко. На уровне дня можно оставить только фиксацию, а перенесение в Excel, обработку, анализ данных перенести на уровень недели. Например, в субботу вы вводите все данные за неделю и обрабатываете их сразу. Это дает экономию на группировке мелких операций в один большой блок. Но самое главное — придает этой обработке данных особый смысл обзора всей недели *в целом*, благодаря чему многое вспоминается, неделя лучше оценивается как целостный период планирования и в итоге — планирование следующей недели опирается на значительно более адекватную информацию о предыдущей.

Фокусирование аналитики: от ковровых бомбардировок к точечным ударам



До сих пор мы говорили о «сплошной» аналитике, сложность которой изменялась только с течением времени. На рисунке эта ситуация изображена левой группой фигур: две краткие по времени и сложные по аналитике «дисциплинарных недели», время между которыми заполнено более простой аналитикой. При этом аналитика «накрывает» все дела, независимо от их характера.

Упрощение системы возможно также «в пространстве». Фактически мы уже имели с ним дело, когда из «времени брутто» выделили «время нетто» и работали

уже только с ним. То есть мы отсеяли некий «мусор», исключили его из анализируемого времени. В более общем виде правило будет следующим: *изменять глубину* аналитики в зависимости от *характера анализируемых дел*, проектов, «статей расходов» времени.

Правая группа фигур изображает такую «диверсификацию»: абсолютно все расходы времени покрыты только очень тонким слоем аналитики, скорее всего, это даже не аналитика, а просто фиксация происходящего.

При этом дела какого-то определенного вида (лежащий вдоль оси времени кирпич) на протяжении всего времени анализируются более подробно — например, это анализ всех дел, относящихся к чисто менеджерской части работы (делегирование, контроль, мотивация и т. п.) Для тех же задач, которые хозяин системы выполняет как специалист, он не считает необходимым глубокий анализ, так как его компетенция как специалиста значительно выше, чем как менеджера.

Наконец, на протяжении небольшого времени (стоящий кирпич) все дела анализировались достаточно подробно. Например, менеджер вел ответственный проект и решил тщательно изучить организацию своей работы над проектом, чтобы учесть эту информацию в будущем (напомним, что такой анализ совсем не обязательно проводить в течение самого проекта, достаточно просто фиксировать происходящее, а собственно анализ отложить до более спокойного времени). Отметим, что попроектная аналитика, когда изучается набор данных о расходах времени на какой-либо проект, задачу, часто бывает более удобной и информативной, чем аналитика по календарным периодам, т. е. исследование расходов времени за неделю, месяц и т. п.

Обратите внимание, что в обоих случаях для анализа выбирались наиболее слабые «звенья» деятельности, относительно которых менеджер особенно хотел бы повысить свою компетенцию и найти более эффективные способы работы. Это очень общее правило, восходящее к одному из «отцов-основателей» системного подхода А. Богданову, — чтобы развивать систему, необходимо выбирать наиболее слабое, узкое звено (из поговорки «где тонко, там и рвется») и совершенствовать в первую очередь именно его.

Определение информации по Уотермену

Чтобы понять, как строить оптимальную аналитику, нужно разобраться с тем, что такое аналитика, а для этого нужно понять, что такое информация. Наиболее удобное, на наш взгляд, определение дает Р. Уотермен в книге «Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании». Звучит оно так: *«Информация — это различие, из которого следует различие»*.

Поясним эту на первый взгляд странную формулу, и тогда станет понятно ее практическое значение. Являются ли информацией данные: «Уровень осадков в Мозамбике на 300% превысил обычный для этого времени года»? Первое различие зафиксировано: различие между уровнем осадков в этом году и обычным. Будем обозначать первое различие D_1 , по аналогии с греческой буквой «дельта», в математике обычно изображающей изменение величины. Для мозамбикского фермера из него *следует* различие (второе различие D_2) — ему нужно сеять то-то и не сеять

того-то, запастись едой на случай голода и т. д. Для него приведенные данные несут информацию. Для японского же рабочего эти данные абсолютно никакой информации не несут, так как из D_1 для него не следует никакого D_2 . Итак, информация — это такое *различие в данных*, которое ведет к *различию*, изменению в *действиях*. Кратко: $D_1 \Rightarrow D_2$.

Вернемся к формированию личной аналитики. Любые данные хронометража — это первое различие. Соответствующее им второе различие — *управленческие решения*, которые принимаются с помощью анализа данных (вспомним рефлексивный контур: анализ дает информацию для моделирования, принятия решений). Хороша та система учета, которая поставляет *те и только те* данные, которые несут информацию. То есть та, в которой каждому элементу данных соответствует свое управленческое решение, свое изменение в действиях.

На первом этапе хронометража мы шли в основном от данных к действиям, $D_1 \rightarrow D_2$. Мы смотрелись в зеркало, т. е. получали *данные* типа «2 часа в день тратится впустую на обработку мелких прерываний», и осознавали, какое множество желаемых *действий* мы не можем из-за этого совершить и какие *действия* нужно предпринять, чтобы жить стало лучше и веселее. То есть мы собирали много различных данных и из них сама «вырастала» информация.

После нескольких недель или месяцев плотного хронометража поляна истощилась, новые данные несут все меньше информации. Возникает задача «облегчения» системы. Это делается в обратном порядке, $D_2 \rightarrow D_1$. То есть для каких-то управленческих решений и управляющих воздействий нам нужны данные — и мы добываем эти данные, только их и ничего больше. Вместо «ковровых бомбардировок» — «точечные удары» и «десанты спецназа». Управляющие воздействия и соответствующие им данные могут быть, например, следующего рода.

1. **Самомотивация.** Как только вы начали что-то считать, вы начали этим управлять, а соответствующий показатель начал управлять вами. Если вы решили, что нужно тратить меньше времени на совещания (D_2), повесьте на видном месте большой лист бумаги и отмечайте продолжительность каждого следующего совещания (D_1).
2. **Изменение структуры расходов времени в нужную сторону.** Здесь можно брать любой показатель из раздела «Основные коэффициенты для оценки личной эффективности» и читать «справа налево», от D_2 к D_1 . Например, вы чувствуете, что вам плохо удастся делегирование (D_2), и вы отслеживаете и снижаете показатель «совокупная продолжительность дел, которые можно было бы делегировать» (D_1). Или, например, D_2 = «быть внимательнее к коллективу», D_1 = «сколько раз в день поблагодарил секретаршу за хорошую работу» и т. д. и т. п. Можно даже завести табличку с графами D_2 и D_1 , чтобы все коэффициенты были перед глазами.
3. **Принятие решений о будущих расходах времени.** Например, вам нужно решить (D_2), позволить ли себе такой-то расход времени на некое дело, а для этого нужно знать: успеете ли вы написать важный отчет за такое-то количество времени. Для этого можно собрать данные о расходах времени на подобные работы в прошлом (D_1), исходя из них спрогнозировать расходы вре-

мени на новый отчет и принять решение. Об этом будет более подробно сказано во второй части книги.

Стоит заметить, что все, сказанное об учете времени, приложимо и к учету денег. Аналитика строится по тем же самым закономерностям, формула Уотермена применяется так же удобно. Но поскольку деньги являются значительно менее ценным ресурсом, чем время, подробно на их учете мы останавливаться не будем.

Так как же все это в итоге выглядит?

Достаточно просто. Небольшой листок бумаги, в который записывается ход дня (можно с длительностями дел, можно с помощью надписей на почасовой сетке, как в органайзере). Это самый тонкий слой аналитики, просто фиксация происходящего для «поддержания тонаса». На этом же листочке удобно делать различные мелкие записи и пометки в течение дня. Потом они могут очень помочь при необходимости восстановить в памяти картину дня, вспомнить что-нибудь важное, найти потерянный телефон и т. п.

Если чувствуется необходимость что-то улучшить (D_2), придумывается отслеживаемый показатель (D_1), значение которого в конце дня отмечается на листочке. Например, «время на написание отчета — 2:30». Удовлетворенно отмечается улучшение по сравнению с предыдущим днем, при отсутствии улучшения — придумываются оргвыводы («купить шоколадку и награждать себя кусочком за каждые полчаса работы», «вывесить график работы над отчетом на всеобщее обозрение», и т. п.). В конце недели, перед планированием на следующую неделю, дневные листочки обобщаются, подводятся итоги недели, анализируется ее ход, делаются выводы на будущее и записи в дневник. Когда данные, находящиеся в листочках, могут превратиться в информацию (а это может случиться в любое время), листочки извлекаются, соответствующие расходы времени выписываются куда-нибудь в Excel и анализируются. Например, планируя, сколько времени вам потребуется на написание отчета, вы можете воспользоваться для этого точными данными о расходах времени на создание аналогичного отчета год назад.

Итак, ваши практические действия

1. Распечатать нарисованную в Word табличку или просто взять чистую бумагу и начать учет своего времени. Без напряжения и попыток сразу что-то менять.
2. Фиксировать каждые 30–40 минут расходы времени с точностью до 5 минут. Если необходимость это делать забывается — не удивляться и начинать учет с того момента, в который вспомнилась.
3. Сразу или через 1–2 недели начать создание собственной аналитики. Совершать с ее помощью «ковровые бомбардировки» всего личного времени в течение 4–6 недель. Разрабатывать залежи времени, изгонять воров, налаживать учет и контроль.
4. Когда «вестибулярный аппарат» начнет работать уверенно и четко, начать «чистку» аналитики и создание экономной системы персонального управленческого учета.

5. С помощью определения информации по Уотермену совершать «точечные удары» по участкам, требующим повышения эффективности
6. Присоединиться к тайм-менеджерскому сообществу сайта www.improvement.ru, чтобы делиться любым недоумением, сомнением, вопросом, советом, опытом с людьми, которые не только учат организации времени, но и *сами делают* то, чему учат.
7. Находить все новые и новые резервы эффективности и радоваться жизни, которой стало больше, потому что стало больше *времени*, которое и есть жизнь.

Теперь директор ЗАО «Иванов И. И.» избавлен от головных болей и опасений. Он отслеживает эффективность не напрягаясь, «в фоновом режиме», безошибочно чувствуя, где у него похищают время и как можно этого избежать. Он умеет совершать «ковровые бомбардировки» для профилактики и «точечные удары» для достижения управляемости. *Он полностью контролирует ситуацию.*

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Как не сгореть на работе (пособие для хитрых)

Евгений Шамшурин, частный предприниматель, Киев

Как вы думаете, зря детей в школе усаживают и не пытаются держать более чем 45 минут? Не получится — опытами доказано. Мы же каждый день себя мучаем, используя годами натренированную усидчивость, вот-вот еще чу-у-у-у-у-у-у-у-у-у-у-у, еще страничку этого отчета, еще парочку писем... и мы так и не делаем желанного перерыва, искренне полагая, что без него справимся быстрее. При этом мы утешаемся мыслью, что не будем отвлекаться, сконцентрируемся только на работе и закончим ее быстрее и качественнее. На самом деле все не так просто.

А как надо? Занимаясь непрерывной умственной работой, заставьте себя сделать перерыв. Для меня, например, хорошо подошла схема: 45 минут работы — 15 минут отдыха. Поначалу будет тяжело заставить себя «тратить» время на отдых, ну а кому легко. Просто посмотрите, как изменилась ваша дневная продуктивность! Вы не поверите, что вы способны были так работать! Ведь раньше вы целыми днями непрерывно сидели и напряженно вглядывались в мерцающий монитор, хрустели застоявшимися суставами и после работы буквально валились с ног. Вам казалось, что работать эффективнее уже нельзя, ну разве что если поселиться на работе. На работу можно не переезжать. Есть выход проще — дайте своим «внутренним работникам» выходной!

Все дело в том, что при умственной работе мозгу нужна передышка, глоток воздуха — дайте ему вынырнуть из глубин ваших мыслей, проектов и отчетов. Займитесь чем-нибудь противоположным, так чтобы все ваши мысленные ресурсы без остатка были поглощены этим делом.

Например. Один мой знакомый разработчик электрических схем постоянно делает перерывы в работе. Его профессия, прямо скажем, не самая веселая, по крайней мере многие его коллеги так считают. Чего уж тут веселого — целыми днями сидеть и чертить электрические схемы, искать ошибки. Но среди своих коллег он выделяется нереальной бодростью, оптимизмом, открытостью, широким кругозором и семью толстыми папками с авторскими свидетельствами.

Его коллеги удивляются: как он успевает сделать в два раза больше, чем они, уходя раньше всех; как он успевает создавать новые изобретения и при этом имеет гармоничную семейную жизнь. «И как он все это успевает, он же вечно отдыхает, все время с кем-то разговаривает, что-то читает». Но самое обидное для его сослуживцев это то, что он уходит домой с чувством удовлетворенности, тогда как его коллеги — с чувством перманентной незавершенности и неполноценности прожитого дня.

Просто мой знакомый конструктор работает больше, а гораздо эффективнее. А к чему нас с детства готовили? — Много работать! И ни слова об эффективности. Ни слова о том, что нужно учитывать особенности внутренней организации, «внутреннего персонала», зато море примеров типа: «Не позволяй душе лениться... тащи с этапа на этап...» Вот они и тащат, а он просто работает меньше, но гораздо эффективнее. Он делает перерывы.

Техника безопасности. Во-первых, нужно четко распланировать периоды работы и отдыха. Отдыхать нужно не только мыслью, но и телом — сменить позу, обстановку. Причем отдых должен длиться ровно положенное время, определенное опытным путем. В противном случае либо работа вас погубит, либо вы работу. Для того чтобы точно выкроить времячко на отдых, хорошо подходит наручный будильник с обратным отсчетом. Его звуковой сигнал позволяет отвлечь себя от созерцания убегающих секунд отдыха и отдыхать, не глядя на часы.

Во-вторых, ваше начальство может не разделять ваш научный подход к проблеме продуктивного труда. Тут придется вести активный диалог. Наилучшим аргументом может быть только демонстрация повышения продуктивности, а, поверьте мне, она обязательно возрастет. Например, когда мне в свое время пришлось решать эту проблему, я просто показал, что могу сделать работу в два раза быстрее, сохранив высокое качество, используя периодические перерывы.

Отдыхайте на здоровье и не бойтесь, что теряете время, — повышение эффективности с лихвой перекроет временные затраты на отдых. Еще одна деталь: на окружающих практически магическое воздействие оказал сигнал моего ручного будильника, оповещающего о необходимости возвращения к работе. Тут уж они не могли сказать, что я бездельничая, думаю, скорее это было похоже на эксперимент.

Еще один аргумент: начальство часто «сквозь пальцы» смотрит на проблему понижения эффективности работы персонала во время многочисленных и откровенно вредных перекуров, а людям, стремящимся повысить эффективность как личную, так и эффективность организации, отказывают в необходимом отдыхе.

Ну и последнее: отдыхайте раньше, чем устанете — точно в срок. Ведь ваша цель — не попасть на первые полосы газет под заголовком «ЕЩЕ ОДИН СГОРЕЛ НА РАБОТЕ», а работать с умом, причем так, чтобы и на личную жизнь энергии хватило.

Ведь жизнь — не только работа.

Приложение I

Скорая тайм-менеджерская ПОМОЩЬ

Вы уже дошли до состояния, когда у вас нет времени, чтобы решить те проблемы, которые отнимают у вас все время?

ВНИМАНИЕ! Настоящий текст представляет собой краткое пособие для разгребания **аварийных ситуаций**. Здоровым людям, т. е. тем, к которым не относится эпитафия, читать не обязательно. Обязательно – снабжать этим текстом тех окружающих, к которым он прямо относится.¹

Вы страдаете и мучаетесь от нехватки времени? Постепенно тонете в возрастающем потоке информации? Медленно умираете от стрессов и перегрузок?

Ваша болезнь зашла настолько далеко, что у вас нет времени заняться ее лечением? Совершенно нет времени на то, чтобы прочитать серьезную книжку по тайм-менеджменту? Тогда эта статья для вас. Здесь дан список простейших действий, которые должны дать *максимум близкого результата* при минимальном вложении времени и сил.²

Здесь не место объяснять, почему *ненормально* разрываться между тремя телефонами, десятью срочными делами и пятью «нужными ко вчера», дневать и ночевать на работе и забывать, в каком году был последний отпуск. Наша статья для тех, кто уже осознал, что такое положение дел — это *болезнь*, которую нужно *лечить*. Лечить, а не утешать себя мыслями о том, что иначе работать невозможно, что состояние загнанной лошади — естественное состояние делового человека, и т. д. Все это не более чем отговорки, помогающие прикрыть свое неумение и нежелание работать по-другому.

Для тех, кто уже осознал пагубность такого стиля работы. Вам остается самое сложное: сосредоточиться и переломить себя, переломить свою инерцию и от мыслей «как хорошо было бы начать новую жизнь...» (естественно, с понедельника) перейти к *действию*. Если вы не выделите 2 часа на разгребание завалов с помощью

¹ Необходимость этого примечания вызвана полярностью оценок предлагаемого текста. Ни одна из статей автора не вызывала столь сильного разброса от «замечательно! Всячески рекомендую для вправления мозгов, передана самая суть вопроса» до «полное барахло, ни одной полезной мысли». По всей видимости, такая полярность оценок вызвана в первую очередь узостью «целевой аудитории» «Скорой помощи».

² Автор выражает благодарность инженеру Бюро вентиляции и кондиционирования Марии Серебряковой, одному из первых посетителей сайта «Организация времени», за идею такого материала — сборника инструментов для начального «разгребания завалов», не требующего больших затрат времени на прочтение.

этого алгоритма — вам уже ничто не поможет. Здесь собраны самые быстродействующие и легкоприменимые средства. Поэтому не пожалейте этих 2 часов на скорую помощь самому себе. Тогда из реанимации вы переместитесь в больницу, и с вами уже можно будет разговаривать о более серьезных способах организации времени.

Обращаю ваше внимание на то, что это руководство, особенно его вторая, «техническая» часть, — скорее для аварийных случаев, когда нужно очень быстро навести хотя бы минимальный порядок. Если ситуация не столь катастрофическая, начните лучше с хронометража. Это менее результативно в близкой перспективе, но дает более прочную основу для дальнейшей работы над повышением личной эффективности. Впрочем, основные принципы, изложенные в этой статье, могут быть вам полезны независимо от степени «аварийности» ситуации.

Психологическая часть,

основная задача которой — вправить мозги

Сначала несколько основных принципов упорядочения мышления или ликвидации «разрухи в головах». Они помогут вам взять себя в руки, увидеть свою деятельность и начать ею управлять, а не копошиться в ней, как в болоте, увязая все глубже. В конце каждого пункта дается его суть, основной тезис, принцип. Распечатайте несколько экземпляров списка этих принципов и повесьте на видные места — пока эти принципы не усвоятся как следует.

Возможно, вы спонтанный и хаотичный человек и не любите наводить порядок. «Скорая помощь» потребует от вас наведения порядка в некоторых делах. Это не значит, что вам нужно будет сломать себя и стать упорядоченным. Достаточно то небольшое умение упорядочивать, которое у вас все же *есть*, направить в нужное русло — на то, чтобы упорядочить обзор, контроль и управление своей деятельностью. А в самой деятельности продолжайте оставаться сколь угодно спонтанным и хаотичным, главное — чтобы вы делали спонтанные шаги *осознанно*, а не просто плыли по течению, барахтаясь в нем.

Обзор и письменная фиксация

Не жалейте времени на письменный обзор проблем. Возьмите большой лист бумаги и выпишите все обстоятельства, все факторы и ресурсы, все дела и задачи. Не ленитесь пользоваться цветными ручками, рисовать графики и схемы, выписывать цифры. Пока вы рисуете — голова думает.

Но самое главное: больше всего человек боится *неизвестного*. Пока вы не увидите проблему в лицо, во всех тонкостях и подробностях, со всеми самыми неприятными вариантами развития, вы ее боитесь гораздо больше, чем она заслуживает. Не бойтесь ее увидеть — тогда и только тогда вы сможете ею управлять.

То же самое касается и всей вашей деятельности в целом. Пока это непонятный клубок проблем и страхов, неизвестный рычащий лесобормот, смотрящий на вас горящими зелеными глазами из глубины пещеры, — вы не сможете с ним справиться. Нарисуйте картину ваших дел и ваших проблем, и только тогда вы хорошо

представьте себе тигра, с которым предстоит бороться. А может, это окажется всего лишь кошка.

Между прочим, читая этот документ, делайте пометки на полях, переводите его на свой язык. Подчеркните красным то, что сделаете сразу после прочтения. Зеленым или каким-нибудь вашим любимым цветом то, что можно сделать уже сегодня. Ставьте восклицательные и вопросительные знаки, подчеркивайте, обводите в кружочек — только не пытайтесь прочитать «Скорую помощь» и забыть о ней. Тогда лучше вообще не читать — обитание в реанимации тоже имеет свои прелести, которых никто не намерен вас лишать насильно.

Думайте над своими проблемами письменно! *Нарисуйте* проблему — и вы решите ее.

Структурирование внимания

Сознание человека может успешно работать только с *одним* объектом: делом, мыслью, документом. Всегда выделяйте и четко осознавайте тот объект, на который *здесь и сейчас* направлено ваше внимание.

Предсознание может контролировать 7 ± 2 объекта. Например, водитель, основное внимание которого сосредоточено на дороге, с помощью предсознания управляет несколькими ключевыми группами приборов. Занимаясь одной главной проблемой (документом, мыслью...), вы можете держать в поле зрения еще 5–9 — но не больше!

Подсознание работает с *бесконечным* количеством объектов. Пока ваше сознание работает над одной проблемой, подсознание работает над всеми остальными. Не мешайте ему в этом и не пытайтесь решать все проблемы одновременно! Пытаясь решить их все сразу, вы не решите ни одной. Займитесь основательно одной, имея в виду несколько и *забыв* о всех прочих.

Выделяйте одно — над чем вы работаете, несколько — что вы имеете в виду, и *забывайте* о прочем.

Переключения внимания

С одной стороны, слишком частое переключение внимания с одной задачи на другую утомляет и изматывает. С другой — слишком долгое удержание внимания на одном деле утомляет не меньше. Поэтому необходимо осознанно управлять переключениями внимания.

Крупные дела нужно делать в такой последовательности, чтобы обеспечить максимальное переключение внимания, а следовательно, отдых. Например, 3 часа на встречи, 3 — на работу с документами и т. п. Перемежайте работу за компьютером и без него, подвижную и пассивную.

Наоборот, мелкие дела нужно организовывать так, чтобы внимание переключалось минимально: 6 телефонных звонков по 10 минут, разбросанные по всему рабочему дню, требуют больше времени, внимания и нервов, чем собранные вместе, в один 60-минутный блок. Собирайте однородные мелкие дела в блоки — делаете быстрее и меньше утомитесь.

Минимизировать мелкие переключения можно еще одним способом — возвращаясь к мелким делам *1 раз*. Прочитали короткое письмо — ответьте немедленно, начали писать записку — не бросайте, пока не закончите. Для крупных дел может действовать обратная закономерность: если начинается ступор, оставьте дело и переключитесь на другое. Это крупное переключение, которое благотворно.

Управляйте вниманием: больше крупных переключений, меньше мелких.

Принятие решений

Ситуация неопределенности удобна и приятна. Можно беспокоиться обо всем вообще и не принимать на себя ответственности ни за что конкретно. Но нельзя слишком долго сидеть сразу на двух стульях — свалитесь с обоих. Поэтому выписывайте альтернативы, взвешивайте обстоятельства и *принимайте решения!*

Когда вы уходите от решения, вы пытаетесь убежать от проблемы. Это политика страуса, который прячет голову в песок, чтобы не видеть охотника, и думает, что убежал. Не бойтесь увидеть проблему! Нарисуйте ее, напишите возможные пути развития событий, включая самые неблагоприятные. Скорее всего, проблема окажется не такой уж страшной. Подсчитайте все плюсы и минусы, выпишите ваше решение, обведите его в красную рамочку и не дергайтесь больше, а выполняйте!

Нельзя слишком долго сидеть на двух стульях! *Принимайте решения.*

Выполнение решений

Лучше *последовательно осуществить* не самое хорошее решение, чем бесконечно метаться в поисках самого хорошего. Это те же стулья — лучше сидеть на одном неустойчивом, чем на двух устойчивых. Если обстоятельства изменились, и прежнее решение устарело, отмените его и примите новое (письменно!). Это будет тоже решение, которое тоже нужно будет выполнять. Но это уже не будут безответственные метания туда-сюда.

Еще вы захотите *помедлить* с выполнением решения. Спросите себя: «Чего я подсознательно хочу избежать, когда оттягиваю выполнение решения?» Осознайте это «что-то», запишите. Перед вами проблема, которую можно и нужно решить.

Как-нибудь мы подробнее поговорим о борьбе с промедлением — когда выберетесь из реанимации. А пока усвойте одно: перед собой нужно быть честным, не нужно писать одно, а хотеть другого. Если вы не хотите выполнять ваше же решение, так и напишите: «По таким-то причинам я не хочу делать того-то, осознавая, что это мне грозит тем-то». Это тоже ваше решение. Если оно вас не устраивает, будьте любезны выполнить предыдущее, забыв о всяких тонкостях и нежеланиях вашей нежной души. Сейчас мы занимаемся шокотерапией, и я хочу, чтобы вы это четко осознавали. Не хотите — никто вас не заставляет, сестра — в морг!

Если делать — то *делать*. Если НЕ делать, то *НЕ делать*.

Управление эмоциями

Оттого что вы *беспокоитесь* о проблеме, она не решится. О проблемах не нужно беспокоиться — о них нужно *думать*. Не тратить время на переживания по поводу возможных неудач, а тем более — уже случившихся. Делайте выводы и двигайтесь дальше. Представьте самое страшное, что может случиться. Еще страшнее, еще хуже! Выпишите и нарисуйте самые страшные варианты! Когда дойдете до предела — полюбуйте получившейся картиной (например, собой любимым в деревянном ящике и белых тапочках) и смиритесь с ней. Теперь вы этого уже не боитесь, а просто рассматриваете возможные варианты развития событий. И *думаете* — как избежать худших и достигнуть лучших.

Раздуйте страхи, и они лопнут. После этого начинайте *решать* проблему.

Управление работоспособностью

Чем сильнее вы загружены — тем больше вам необходим *правильный* отдых. Главное правило: к началу нового рабочего цикла организм должен восстановить силы. Поэтому не жалейте времени на правильно организованные перерывы, сон и отдых. Не будем сейчас говорить о выходных и отпусках — начните хотя бы с малого. Раз в час обязательно делайте 5-минутный перерыв. Не бойтесь потратить эти 5 минут — они с лихвой окупятся.

Во время 5-минутного перерыва, как и во время любого отдыха, не думайте о проблемах. Лучше всего заняться физкультурой, помахать руками и ногами, открыть форточку, умыться. Имейте в виду: отдых — это тоже дело, поэтому, когда вы отдыхаете, не пытайтесь держать в голове другие дела (вспомнили принцип управления вниманием?). *Забывайте* обо всех делах и проблемах перед тем, как сделать перерыв или лечь спать. «Скидывайте с себя дневные проблемы вместе с одеждой», — говорил Наполеон. Это трудно, но этому можно и нужно учиться.

5 минут отдыха в час, и не пытаться думать в это время!

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Из загруженной ломовой лошади я превратилась в дикую козочку

Елена Набатова, ТМ-тренер, директор фирмы «Байт-информ», Алма-Ата

О себе. До знакомства с Глебом Архангельским я постоянно что-то и куда-то не успевала, испытывая вечное беспокойство по сему поводу. Сейчас-то я прекрасно понимаю, что я не успевала самого главного — *жить*.

Но тогда... на работе вечные проблемы, дома тоже. Нервы, стресс, болезни.

И вдруг элементарный хронометраж, спасибо Глебу — спас. Учет своих затрат времени с точностью до минуты безжалостно показал мне, куда я, собственно, лечу, — *в тартара-*

ры. Я вдруг увидела себя со стороны — печальное зрелище: курение/перекуры, телефонный треп, телевизор, хозяйство — вот основные поглотители моего драгоценного времени.

Моментальный результат — я бросила курить, чего не в силах была сделать на протяжении десятилетнего увлечения этим совершенно бесполезным занятием. Телевизор был урезан до 30–40 минут в день. Сейчас он тоже исключен полностью — у меня его вовсе нет, и я по этому поводу нисколько не страдаю, что многих все еще обескураживает. Треп тоже безжалостно пустила под нож. Признаюсь, что с этим было сложнее. Я не могла вычеркнуть его одним своим волевым решением. Но сложно — не значит невозможно!

О времени. Кто бы мог подумать, что хронометраж перевернет мою жизнь на 180°! Из загруженной ломовой лошади я довольно скоро превратилась в дикую козочку. У меня появилось такое количество свободного времени, о котором я даже мечтать не смела. 1–2 часа в день прогулки по приятным местам города. 2 часа в день — йога, 100–150 секунд (1 час) в день чтения, появились свои консультационные и обучающие программы и исследовательские материалы. Обязательный отдых на природе, чего уже не видела много лет. И при этом обороты компании увеличились почти втрое. Мои ощущения: свобода, уверенность, удовольствие от жизни и от работы. Этому же я стараюсь научить своих слушателей во время семинаров и тренингов.

О ТМ-сообществе. Наконец, пришло осознание себя и собственных поступков. «Вот оно счастье», — смело подумала я и шагнула, не оглядываясь, в новый мир, воротами в который стал сайт improvement.ru Улучшение себя превратилось если не в цель, то в основной стимул точно. А когда меняешься сам, неизбежно меняется среда твоего обитания, причем в приятной гармонии с тобой.

На сайте я нашла массу «сообщников», с которыми мне приятно делиться своим временем, потому как испытываю огромное наслаждение от общения с ними. Здесь легко и непринужденно рождаются новые идеи и мысли, кои на практике дают неожиданно высокие результаты. Удовольствие бешеное, когда видишь рост других и замечаешь свои собственные подвижки в сторону совершенствования. Очень хочется, чтобы как можно больше людей смогли испытать эти чувства и остаться с ними навсегда.

Пожелания. Часто приходится слышать от посетителей сайта, что здесь они порой чувствуют себя лучше, нежели на любом самом крутом курорте мира. Это курорт для души и мозга. Что может быть лучше для стремящегося к самосовершенствованию человека, каковым я вижу любого входящего на сайт?

Ощутить в себе неистощимую энергию и радость от осознанного бытия — вот мои искренние пожелания всем посетителям сайта improvement.ru.

Техническая часть,

основная задача которой — помочь разгрести завалы

Все, что будет указано дальше, необходимо выполнять письменно, применяя цветные ручки, выдумывая на ходу систему обозначений. В конце каждого подраздела указан документ, который должен появиться. Заведите для этих документов отдельную яркую папку, надпишите ее «Система моей работы» и держите на видном месте. Постоянно обращайтесь к содержимому, изменяйте его, зачеркивайте и добавляйте. Когда разбираться в какой-то бумаге становится трудно, ее стоит переписать, продумав параллельно: можно ли что-нибудь из описанного изменить и усовершенствовать? Отработанные листы складывайте куда-нибудь в одно место — впоследствии они вам пригодятся.

При работе с алгоритмом не обязательно расписывать подробно все, что указано. В первом приближении сделав один пункт, переходите к другому — никто не мешает потом вернуться, чтобы уточнить и дополнить.

Обзор деятельности

Выпишите на один большой лист бумаги все ваши дела, которые нужно сделать, задачи, которые нужно решить, проблемы, которые висят над головой. По мере возможности группируйте их в кучки по смыслу, но не слишком этим озадачивайтесь. Главное, вспомнить и выписать максимум того, что нужно сделать.

На том же или отдельном листе нарисуйте предстоящий год (от настоящего момента). Это должна быть одна прямая линия с очень грубой разбивкой (по месяцам, самое большее — по неделям). Приблизительно отметьте на этой прямой важнейшие критические точки — события или сроки, от которых сильно зависит выполнение крупных задач. Например: успеть сдать отчет до конца квартала. Также отметьте те задачи, которые было бы удобнее всего сделать в определенное время. Например: ремонт на даче — летом. Не вдавайтесь слишком сильно в подробности, главное — представить себе ситуацию в целом.

Список слегка сгруппированных дел и грубый рисунок года.

Определение направлений деятельности и ценностей

Теперь необходимо структурировать список дел, выделить основные направления деятельности. Подумайте над документом, полученным на предыдущем шаге, и разбейте все дела на 7–8 основных областей — например, «Семья», «Проект X», «Самообразование». Если на предыдущем шаге дела были достаточно хорошо сгруппированы, просто подпишите названия этих областей другим цветом. Если нет, можно переписать список или просто установить для каждой области свой цвет и подчеркивать соответствующие дела этим цветом. Главное здесь — утрясти в голове образ деятельности, разбить его на такое количество элементов, которое может контролировать предсознание. Теперь вы будете более свободно ориентироваться в своей деятельности и меньше бояться ее необъятности.

Теперь ответьте себе на вопрос: «*Зачем* я хочу делать то, что я хочу делать?» Что для вас наиболее ценно и ради чего вы собираетесь решать те или иные задачи? Это могут быть семья, материальный достаток, слава, служение, самосовершенствование... Здесь не важны четкие формулировки и ясная структура, главное — выразить словесно и закрепить на бумаге те базовые ценности, которыми вам хотелось бы руководствоваться в вашей деятельности. Выпишите их на отдельный лист.

Теперь просмотрите ваш список дел, особенно крупных и сложных, и сопоставьте его со списком своих ценностей. Про каждую крупную задачу подумайте: хотите ли вы ее выполнить потому, что ее выполнение работает на ваши ценности, или она навязана вам обстоятельствами, другими людьми, вашим собственным недосмотром? Задавайте себе вопрос: «Оно мне надо?» — и вычеркивайте лишнее или думайте, как избавляться от навязанного. Параллельно с этим уточняйте фор-

мулировки основных направлений вашей деятельности. Когда это будет сделано, выпишите их на тот же лист, на котором находится список ценностей.

Далее, на всех этапах планирования своей деятельности постоянно сверяйтесь с этим списком, уточняя ваши планы, а также дополняя и корректируя сам список.

Список основных направлений деятельности и ценностей.

Постановка целей и задач

Теперь нужно вернуться к списку всех дел и выбрать из него самые важные и крупные. Затем разбить их на более мелкие дела или задачи. Все это можно оформить как древовидные, ветвящиеся структуры или просто в таблице, под каждой целью подписав подзадачи.

Теперь можно просмотреть список целей и задач и проверить, нельзя ли какие-нибудь из них *делегировать*. Делегирование здесь надо понимать широко: это может быть перепоручение кому-то, покупка чьей-то услуги вместо того, чтобы делать самому, и т. д. Посмотрите на вспомогательные цели (способствующие достижению главных) и подумайте — нельзя ли достичь главных целей другим путем? Например, если достижение главной цели требует покупки и освоения какой-нибудь сложной техники, не проще ли будет купить соответствующую услугу?

Периодически перепроверяйте список своих целей, переделявайте его в зависимости от изменяющихся обстоятельств.

Структура целей, разбитых на задачи и подзадачи.

Расстановка приоритетов

Просмотрите список целей и задач и отметьте их сравнительную важность и срочность. Все дела можно распределить в такую таблицу:

А. Важные и срочные	Б. Важные и не срочные
В. Не важные и срочные	Г. Не важные и не срочные

А. Важные и срочные. Нужно сделать немедленно, коли уж такие дела у вас есть. Хотя именно про них сказано кем-то из великих: «Нужно жить так, чтобы важные дела не превращались в срочные»...

Б. Важные и не срочные. Самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников, и т. п. Часто дела типа А появляются из-за пренебрежения делами типа Б. Присмотритесь к своим делам «А» — может быть, вы лечите следствия, а нужно лечить причины? Не тратьте массу времени на совещания, а потрудиться внедрить в корпоративную культуру правильные принципы их организации? Инвестировать время в обучение подчиненного, но зато избавить себя от аварийных ситуаций, связанных с его ошибками?

В. Не важные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном именно дела «В» создают в фирмах атмосферу

непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи. Еще классик научной организации труда Ф. У. Тейлор замечал, что на хорошо организованном предприятии все делается неторопливо, никто никуда не бежит и не суетится. Прямо противоположная картина у нас, к сожалению, часто считается признаком активной и эффективной деятельности.

Г. Не важные и не срочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая на них лучшие рабочие часы.

Как отделять важные дела от не важных? Гуру менеджмента Питер Друкер говорит, что важен здесь не столько анализ, сколько *смелость*. Выбор приоритетного — всегда риск. Друкер дает такие принципы расстановки приоритетов:

- ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;
- выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;
- ставьте для себя высокие, решительные цели, которые позволяют круто изменить ситуацию, а не такие, которые «надежны» и легко достижимы.

Имейте в виду также правило Парето: 20% всех дел дают 80% всех результатов, и наоборот. Концентрируйте внимание на тех делах, которые входят в эти 20%, и именно их записывайте в важные.

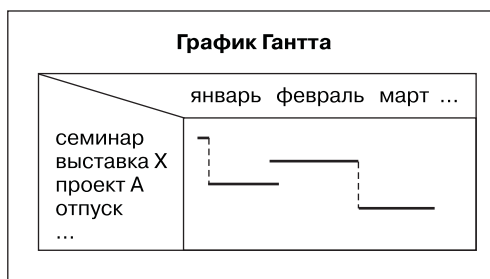
Умение отделять важные дела от не важных — одно из важнейших в тайм-менеджменте. Нет ничего проще этого правила, но ему сложнее всего следовать. Никакие теоретические объяснения этому не научат — пробуйте, оценивайте, задействуйте интуицию, — и через некоторое время вы будете выделять важнейшее почти автоматически.

Дела, «разбросанные» по таблице важности-срочности, полезно держать перед глазами, составляя план на год и на неделю. Можно ввести обозначение для каждого типа дел (цветом, количеством восклицательных знаков...) и подписать на схеме целей. Можно еще раз подумать о делегировании, особенно касательно срочных, но не важных задач. Особое внимание обратите на то, что здесь идет речь не о масштабности задач, а о важности. То есть даже мелкое дело может быть очень важным и срочным (а значит, приоритетным), если выполнение его именно сейчас предотвращает большие убытки в будущем.

Таблица распределения задач по приоритетности.

Планирование на год

Нарисуйте (лучше на клетчатой бумаге) более подробный рисунок предстоящего года (считая от настоящего момента). Удобнее всего сделать это в виде графика Гантта, дающего простой обзор задач с их длительностями (полушпирные горизонтальные линии)



и взаимосвязями (пунктирные вертикальные линии). Детальность шкалы времени выбирайте, исходя из удобства: для более укрупненного планирования можно считать одно деление равным неделе, для более точного планирования — дню.

В списке целей и задач для каждой цели подпишите критические сроки, от которых сильно зависит результативность, и обозначьте их на графике. Выделите в каждой цели наиболее крупные и серьезные задачи, а также небольшие, но критически важные (когда небольшое вложение усилий сейчас обеспечивает значительные результаты впоследствии). Исходя из критических сроков, приблизительно распределите дела по графику (чем ближе к настоящему моменту, тем точнее это нужно делать). Делайте это, сверяясь с таблицей приоритетов.

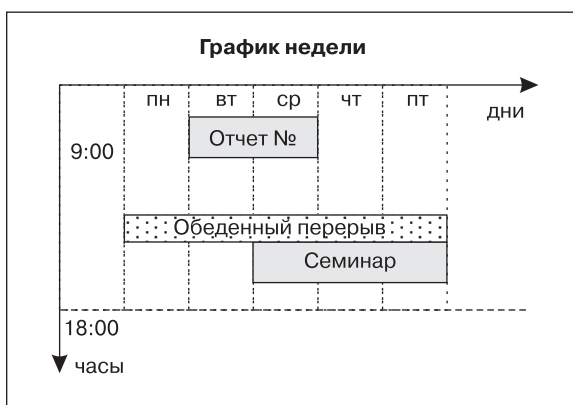
Если дел ощутимо больше, чем позволяют сделать сроки и ресурсы, пересматривайте список целей — отсеивайте, делегируйте. То, что можно отложить без большого вреда на более далекую перспективу — откладывайте.

Имейте в виду, что получившийся план года нужно будет пересматривать на год вперед каждую неделю или каждый месяц (отсчитывая год каждый раз от момента планирования, т. е. методом скользящего планирования). Поэтому не пытайтесь сделать его слишком детальным и точным — обращайтесь особое внимание только на ближайшие несколько недель. Если у вас не так много проектов, жестко привязанных к времени, то это может быть даже не план на год, а просто список важнейших проектов в порядке приоритетности.

План дел на год.

Планирование на неделю

С недель нужно сделать примерно то же самое, что с годом. Здесь более удобен график, позволяющий видеть наличные *ресурсы времени*, т. е. «кроить скатерть» недели на отдельные куски, необходимые для выполнения ваших дел.



Из годового графика выпишите дела, которые вы привязали к ближайшей неделе. Если есть необходимость, можно структурировать их более детально.

Определите критические моменты недели, особо важные для выполнения каких-либо дел. Распределяйте дела по неделе так же, как вы делали это с годом.

Не пытайтесь распланировать все слишком детально. Обязательно оставляйте резервы, нераспланированные участки, особенно когда возможны какие-нибудь непредвиденные обстоятельства. Количество таких незанятых участков должно составлять около 40% времени.

И на уровне недели, и на уровне дня старайтесь поставить важнейшие дела раньше менее важных. Лучше пусть будет сделано одно важное дело и пропущено одно не важное, чем оба будут сделаны кое-как или недоделаны.

Наконец, каждый вечер просматривайте и уточняйте недельный план и выпишите на отдельную бумажку все дела на завтрашний день. При этом желательно распределить их по убыванию важности и выполнять в том же порядке. Не жалейте на это нескольких минут — такая работа упорядочит дела в голове, и вы вовремя вспомните о нужном и сумеете отдать предпочтение важному.

План на неделю и список задач на день

Техника личной работы

Сейчас у вас нет времени на то, чтобы навести хороший порядок в ваших документах, книгах и прочих важных источниках информации. Но для начала можно простейшим образом упорядочить их по приоритетности, вложением 20% усилий создать 80% порядка.

Все места вашей активной работы (письменный стол, содержимое компьютера) должны быть разделены на три основные области. Первая, наиболее близкая и поддерживаемая в порядке, область для критически важной информации. Например, центр рабочего стола, папка «Рабочий стол» компьютера. Вторая по важности область для информации второй степени важности и срочности. Например, окраины стола и папка «Мои документы» компьютера. Третья область для менее важной информации, это могут быть ящики стола, другие папки компьютера и т. д. Можно не поддерживать порядок внутри областей, но важно четко разделить между собой эти три области, чтобы важную и срочную информацию вы без проблем могли находить быстро.

В первую область положите бумаги, касающиеся ближайшего и важнейшего дела. Во вторую — вашу яркую папку «Система моей работы». И не забывайте в нее заглядывать регулярно!

Рекомендации по применению «Скорой помощи»

Ко всем вышеприведенным рекомендациям нужно относиться творчески, особенно в том, что касается технических средств организации личной работы. Например, если я говорю: «Выпишите на лист формата А4...», не нужно меня понимать слишком буквально. Это вполне может быть, например, доска на стене кабинета, на которой вы нарисуете все необходимое цветными маркерами. Очень пригодятся также разноцветные стикеры, которые удобно наклеивать на эту доску или на график года, нарисованный на большом листе ватмана. Экспериментируйте, пробуйте — разных способов множество, и только вам выбирать из них наиболее подходящие именно для вас.

Отдельного внимания заслуживает тот случай, когда у менеджера есть секретарь. Не пытайтесь переложить на секретаря работу по упорядочиванию основных направлений вашей деятельности. Только вы можете определить ваши цели и задачи, расставить приоритеты. Секретарь может вам в этом помочь, но не сможет вас заменить. Не жалейте времени на обзор своей деятельности, даже если сначала выписывание, переписывание, вычеркивание и занесение в таблички покажется вам слишком рутинным и неинтересным делом. Вы пишете — голова думает.

Post Scriptum

Не исключено, что вышеприведенные рецепты вам совершенно не помогли и вообще никуда не годятся. Легко говорить: «Особое внимание сосредоточьте на... отсеивайте, делегируйте...», а попробуй-ка сам отсеять, делегировать и сосредоточить на. Советовать — не делать, много ума не надо.

Но вы по крайней мере попытались заняться этим вопросом, что-то сделать с организацией своего времени? Так почему бы вам не составить свою собственную «Скорую помощь» для самого себя? Почему не набросать тезисы под заголовком «Как я хочу разгрести свои завалы»? Зачем вам для этого чьи-то советы? Разве вы в этой статье почерпнули существенно много нового по сравнению с вашим обычным здравым смыслом?

Короче говоря, пока вы *сами* не начнете работать над тем, как вам организовать ваше время, никакая скорая помощь, в том числе моя, вам не поможет. Все зависит *только* от вас, от вашего желания и *воли*.

Спасение утопающих — дело рук самих утопающих!

Повторение: главные принципы устранения «разрухи в головах»

Думайте над своими проблемами письменно! *Нарисуйте* проблему — и вы решите ее.

Выделяйте одно — над чем вы работаете; несколько — что вы имеете в виду, и *забывайте* о прочем.

Управляйте вниманием: больше крупных переключений, меньше мелких.

Нельзя слишком долго сидеть на двух стульях! *Принимайте решения*.

Если делать — то *делать*. Если НЕ делать, то *НЕ делать*.

Раздуйте страхи — и они лопнут. После этого начинайте *решать* проблему.

5 минут отдыха в час — и не пытайтесь думать в это время!

КНИГА ДЛЯ НАШИХ ЛЮДЕЙ

Один шанс для целеустремленных

Александр Громов. «Вычислитель».

См. текст на странице автора: <http://www.rusf.ru/gromov>

Автор определяет свой стиль так: «Строю социум, запускаю туда какую-нибудь гадость и смотрю, что из этого получится». В «Вычислителе» Громов «запустил гадость» не в социум, а в ситуацию, в которой оказался человек — образец рациональности, эффективности

и целеустремленности. В остросюжетной форме поставлена проблема, с которой рано или поздно приходится столкнуться любому тайм-менеджеру: проблема выбора цели, выбора средств ее достижения — и выбора вообще. В том числе проблема ответа на главные вопросы «Что?», «Как?» и «Чего ради?»

На планете Хлябь своеобразные понятия о гуманизме. Смертной казни здесь не существует, поэтому аналитик свергнутого правительства, за могучий интеллект прозванный Вычислителем, в числе других осужденных оказывается на краю огромного Саргассова болота. Болото населено кишасей мерзостью самого разнообразного свойства, в том числе двуногого прямоходящего. Пути назад нет, а в трехстах километрах впереди Счастливые острова, необитаемый архипелаг, отгораживающий болото от океана. Один шанс из миллиона для тех, кто достаточно целеустремлен и рационален...

В «Вычислителе» нет ответов на поставленные вопросы. Тем более там нет рецептов, методов и технологий, хотя многие моменты описанной борьбы за выживание могут быть интересны деловому человеку. Но хороший консультант — а роль книги сходна с ролью консультанта — и не должен давать ответов, он должен задавать сильные вопросы. Вопросы, которые задаст вам «Вычислитель» в момент принятия серьезного решения, позволят снизить риск когда-нибудь столкнуться с тягостным разочарованием.

И с мучительным сознанием невозможности изменить сделанный когда-то выбор.

Часть II

Принятие решений: система персонального стратегического планирования

Управление временем: инструменты достижения конкурентного преимущества

Наибольшую часть жизни мы тратим на ошибки и дурные поступки, немалую — на безделье и почти всю жизнь — не на те дела, что нужно.

Луций Сенека

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ НЕ УСПЕВАЮТ И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ

Что нужно, чтобы достигнуть *успеха* в бизнесе? Само слово «успех» показывает — для этого нужно *успевать*. А делать это в XXI в. становится все труднее и труднее.

Жизнь движется все быстрее, потоки информации растут лавинообразно, знания устаревают еще до того, как вы успели их усвоить. Жизненные циклы товаров измеряются месяцами, а то и неделями. Как говорила Королева в Зазеркалье: «Нужно очень быстро бежать только для того, чтобы оставаться на месте».

Самое страшное, что при этом менеджеру становится *некогда*. Нekoгда радоваться жизни. Нekoгда общаться с семьей и друзьями. Нekoгда *думать*. Нekoгда *жить*.

Дела и проблемы мелькают в глазах, толпятся вокруг как попрошайки на рынке, требуют свой кусочек времени и внимания. При этом высокоприоритетные, стратегически важные задачи скромны и стеснительны. Они не распахивают других локтями, они могут подождать, они вздыхают, но позволяют себя откладывать «на потом».

В результате пока вы тратили время на разгребание текучки и решение проблем, ваш конкурент вывел на рынок принципиально новый товар, который сделал ненужными все ваши усилия. Он *успел*, потому что имел время на то, чтобы думать, чтобы творить, чтобы искать красивые решения. Он сумел проявить безжалостность хирурга к заедающей текучке, сумел отсечь лишнее и заняться главным. Он осознал свою стратегию, расставил приоритеты, сконцентрировал свою *волю* и сумел навязать ее обстоятельствам.

Вы скажете, что таких людей немного. Большинство барахтается в потоке дел и проблем, не умея взять его под полноценный контроль. Действительно, людей, умеющих тратить свое время на главное, меньшинство. Но именно эти люди *побеждают*.

Стратегия, расстановка приоритетов и принятие решений не терпят слабонервных. Они требуют *смелости* и *безжалостности*, в первую очередь к себе. Но это окупается.

КОГДА ПЛАНИРОВАНИЕ СНИЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Классическое планирование		
начало	окончание	задача
8:00	9:00	подвиг
9:00	10:35	разгонка туч
...	...	...

За что в первую очередь хватается менеджер, желающий наконец-то навести порядок в делах и взять их под контроль? Правильно — за ежедневник, органайзер, Outlook, MS Project и прочие вариации на ту же тему. Иначе говоря, он пытается наладить *планирование*. К сожалению, очень часто это не срабатывает.

Во-первых, планирование в общепринятом смысле слова далеко не всегда оказывается адекватным хаотично меняющейся и непредсказуемой обстановке. Жизнь ломает планы с изуверским наслаждением, и это факт, с которым приходится считаться. Во-вторых, многим людям планирование противопоказано по чисто психологическим соображениям — их психотип таков, что для эффективности им нужны хаос и спонтанность. И наконец, системы личного планирования зачастую оказываются настолько сложными в поддержании, что затраты времени на них просто не окупаются. Знакомясь с ними, восхищаешься мощи создавшего их административного гения — настолько они всеобъемлющи, детальны, многоуровневы. Величием своим они подобны египетским пирамидам — и столь же мало приспособлены для жизни.

Не намного лучше обстоит дело с расстановкой приоритетов и принятием решений. В книгах по тайм-менеджменту можно встретить достаточно много рекомендаций на эту тему, но мало *технологий*, позволяющих расставлять приоритеты и отсеивать лишнее не интуитивно, а системно. Конечно, вы можете воспользоваться достижениями научного менеджмента в области систем поддержки принятия решений, многокритериальной оценки и т. д. Правда, для этого вам, скорее всего, придется обзавестись небольшим аналитическим отделом для работы с соответствующей изолированной математикой.

Альтернатива планированию, которую мы предлагаем, — методы обзора и структурирования внимания, сконцентрированные на процессе *принятия решений*. Планирование при этом является не самоцелью, но лишь одним из служебных инструментов. В частности, для управления большим количеством задач, не привязанных к жесткому времени исполнения (а именно такова бывает ситуация при динамично меняющейся обстановке), будет описан *метод структурирования внимания*. Главная его функция — создавать простой и компактный обзор дел, позволяющий *вспоминать о нужных делах в нужное время*. Метод позволяет интегри-

ровать значительное число классических инструментов расстановки приоритетов и планирования, сохраняя при этом высокую степень простоты использования. Высшей похвалой методу являются отзывы опытных руководителей в анкетах семинаров: «Интуитивно я это чувствовал, ваш метод помог четко разложить мои ощущения по полочкам. Удивительно, что мои практические находки, оказывается, имеют серьезное научное и системно-аналитическое обоснование. Теперь я могу более осознанно применять эти вещи сам и легко обучить этому подчиненных».

В качестве дополнительной «интегрирующей» идеи мы опять будем использовать аналогию управления личным временем и управления фирмой. В теме принятия решений для нас будут особенно важны два аспекта этой аналогии. Первый — корпоративное управление, распределение власти в ЗАО «Иванов И. И.». Ваши приоритеты — это «распределение акций» между ключевыми для вас фигурами: вами, семьей, начальством, клиентами и т. д. Второй важный аспект аналогии — стратегическое планирование, «маркетинг» и «позиционирование» вашего ЗАО. Особо отметим, что под стратегическим планированием мы здесь понимаем не составление расписания действий на длительный период времени, а формирование своих представлений об окружающем мире, о своем месте в нем и, *в частности*, о своих задачах и способах их привязки к времени.

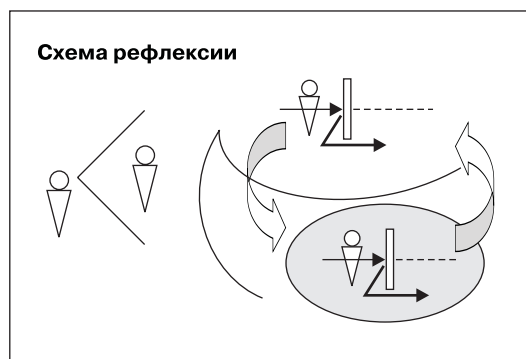
Возможно, вы не придерживаетесь никакой системы при принятии решений. Это означает, что какой-то системы вы все равно придерживаетесь, просто не осознаете этого. И еще: скорее всего, эта система давно устарела.

КАРТИНА МИРА МЕНЕДЖЕРА: ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМАЛИЗАЦИИ

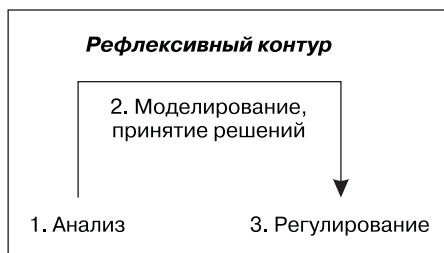
Опишем несколько понятий и инструментов, необходимых нам для рассмотрения главной темы этой части книги. Ключевое как для темы личного стратегического планирования, так и для темы личной эффективности вообще — понятие *рефлексии*. В буквальном переводе это означает «отражение». Для нас важно понимание рефлексии как отражения человеком самого себя и своих действий в своей «картине мира», на «экране сознания» (см. левую часть рисунка). На правой части рисунка дана более подробная схема рефлексии, взятая из «Основ методологии» О. С. Анисимова.¹ Из этой схемы хорошо видна роль рефлексии в повышении эффектив-

¹ Более подробно о технике управленческой рефлексии, роли в ней языка схемных изображений и т. д. в книге: Анисимов О. С. Основы методологии: Учебное пособие. М.: Российская академия менеджмента и агробизнеса, 1994; а также в других источниках по СМДМ (системомыследеятельной методологии), например на сайте www.circle.ru. Следует заранее предупредить практически ориентированного читателя, что большинство источников такого рода требуют: 1) достаточно хорошо развитого абстрактного мышления (что впрочем, учитывая преобладание в российском бизнесе «технарей», не главная проблема); 2) умения вытаскивать из отвлеченных абстрактных конструкций полезные для себя практические выводы и методы; 3) прочной убежденности в том, что «нет ничего более практичного, чем хорошая теория».

ности. Столкнувшись с препятствием в деятельности (таковым, в частности, может быть ее недостаточная эффективность), человек «выходит в рефлексию», как бы «смотрит на себя со стороны»; *моделирует* свою деятельность; проектирует варианты преодоления затруднения; *принимает решения*; возвращается в деятельность и осуществляет спроектированные действия.



Читатель, несомненно, увидел аналогию с уже упоминавшимся «рефлексивным контуром», описывающим любые процессы управления. Момент принятия решения в них является центральным; к этому моменту сходятся все технологии анализа деятельности, вся поступающая информация, а также все планы и предположения о будущих действиях. Для этих будущих действий именно момент принятия решения задает основные направления и формы.



Как мы говорили выше, под «стратегическим планированием» мы понимаем вообще моделирование окружающего мира, себя в нем, своих целей и задач, их привязки ко времени. Таким образом, вторая часть книги посвящена в основном второй части контура, моделированию и принятию решений. В аналогии «человек-фирма» соответствующий этап работы над организацией личного времени можно сравнить с разработкой «стратегии фирмы» и «концепции реинжиниринга», для которых первый этап работы был диагностическим. В отличие от первой части книги мы не будем ставить четких задач на этот этап работы — благодаря предлагаемому материалу читатель сможет легко сделать это сам.

Следующее важное для темы статьи понятие — *картина мира*.¹ Так мы будем называть всю совокупность моделей, которыми оперирует человек при принятии решений. Одним из главных результатов работы с предлагаемой технологией персонального стратегического планирования могут стать простые схемы, позволяющие читателю оформить важные для принятия решений элементы картины мира — ценности, цели, направления стратегического развития, приоритеты. Существенное свойство картины мира — *адекватность*, соответствие реальности. Об этом мы будем говорить при рассмотрении темы приоритетов.

Наконец, отметим роль *схем* в повышении личной эффективности и персональном стратегическом планировании. Схемы наподобие тех, что мы применяем для иллюстрации наших тезисов, являются достаточно мощным инструментом рефлексии, позволяющим «запаковать» в небольшой объем знаков большое количество информации о проблеме. Для многих менеджеров этот инструмент не является привычным. Поэтому когда в практических блоках тайм-менеджерских семинаров речь заходит, например, о повышении эффективности совещаний, выступающий у доски участник начинает, как правило, выражать свои мысли написанием на доске слов и предложений. Переход к схемам (предложение нарисовать схему типичного совещания) позволяет резко повысить эффективность обсуждения, так как схемы существенно облегчают моделирование привычных способов действия, а следовательно, проектирование новых, более рациональных.

Важный аспект работы со схемами состоит в том, что схему гораздо удобнее, чем набор слов, можно использовать в *коллективном* творчестве, отображающем в себе мысли нескольких участников обсуждения. Например, на приведенной выше схеме рефлексии вы можете добавить *ресурсы*, помогающие вам преодолеть препятствие, или значимых для вас *действующих лиц*, ситуации и таким образом внести в нее дополнительное содержание, обогащающее схему и повышающее ее практическую ценность. Совершенно аналогично плодом коллективного творчества может оказаться, например, схема продажи нового продукта (наличие красивых новых схем — неплохой способ отследить эффективность прошедшего совещания!). Стоит заметить, что некий менеджер высокого уровня, перешедший из *IBM* в другую компанию, чрезвычайно удивлялся: «Как вы можете работать без досок в кабинетах и коридорах?!» Наличие таких досок на каждом шагу позволяло работникам *IBM* в любой момент обсудить и схематизировать интересующий их вопрос. Учитывая успехи фирмы *IBM* (на тот период времени), можно предположить, что доска и цветные фломастеры являются одним из самых дешевых способов стимулирования инноваций и повышения управленческой культуры.

¹ «Картина мира», «карта мира» и другие подобные понятия встречаются в различных технологиях, в частности в НЛП. Наиболее подходящие для менеджера технологии работы с картиной мира, на наш взгляд, читатель может найти в книге: Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. СПб.: Политехника, 1998. www.tarassov.ru. Наши технологии во многом перекликаются с теми, что предлагает Владимир Константинович, но ни в коем случае не заменяют отдельного знакомства с ними. Такому знакомству призвана послужить заметка «Основные инструменты управленческой борьбы», являющаяся приложением к этой части книги.

Чтобы успешно управлять своей деятельностью и своим временем, нужно хорошо представлять себе то, чем управляешь. Рефлексия и схемы позволяют менеджеру легко структурировать свою картину мира и поддерживать ее адекватность.

ТМ-МЕТОДОЛОГИЯ

Дела или результаты?

Виталий Королев, директор фирмы «Включенное консультирование», Санкт-Петербург

У директора фирмы, которого я консультирую по вопросам корпоративного управления, проводятся еженедельные совещания с командой замов, в которых принимаю участие и я. Раз в месяц решено планировать работу подразделений на следующий месяц и отчитываться о предыдущем. Руководитель каждого направления готовил к плановому совещанию проект плана на месяц и рассылал другим участникам для согласования и дополнений. Финальный документ получался как стопка согласованных планов по направлениям.

Форма плана — стандартный график мероприятий: дело, срок, ответственный исполнитель и соисполнители, примечание. Совещание занимало примерно 2 часа, позже даже доходило до 1 часа. Отчет составлялся в соответствии с планом, причем через 2 недели — промежуточный контроль по устной информации. Тоже 1–2 часа.

Вроде бы нормально, но что-то было не так. Дело в том, что в качестве названий мероприятий руководители в основном писали либо свои обычные функции (обзвон клиентов, выдача зарплаты, доставка товара, поиск кадров и т. п.), либо названия мероприятий (участие в выставке). Но не было выхода НА РЕЗУЛЬТАТ. Оценку приходилось вести «галочковым» методом: свершилось событие — ставь птицу.

И тогда мной было предложено исключить из планов мероприятия, непосредственно связанные с должностными инструкциями (с функционированием), оставив только пункты, подлежащие контролю руководителем организации, т. е. в первую очередь касающиеся *развития*, достижения принципиально новых результатов. Для этого таблицу дополнили таким маленьким раздельчиком из 2–3 строчек: «Ключевые результаты месяца».

В качестве формулировок нужно было указывать измеримое достижение, которое не может быть повторено в будущем. Это аналог шага вперед, который впоследствии навсегда остается позади.

И... возникли трудности при формулировке. Оказалось, что члены команды понимают, что они должны ДЕЛАТЬ, но не всегда понимают, чего они должны ДОСТИЧЬ как организация. Я пояснял это понятие так: скажите, за что вы подняли бы тост на новогоднем вечере (на вечере, посвященном окончанию квартала, месяца)? Вот это и называйте результатом.

Потребовалось вмешательство генерального директора: ему предстояло сформулировать КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ фирмы, декомпозиция которых позволила бы представить ключевые результаты по направлениям. Теперь план уже не мог представлять собой лишь стопку частных планов. Планирование начиналось с организационного уровня. Отмечу, что и для руководителя формулировка ключевых результатов фирмы оказалась вначале непростым делом. Но отступать было ПОЗДНО. Впрочем, через 2–3 попытки стало получаться. Позже даже стали делить результаты по приоритетам. Причем было введено правило: недостижение хотя бы одного приоритетного результата считалось основанием для депремирования.

Вывод. Важно не просто планировать, но понимать, что именно мы планируем!

Стратегическое самоопределение: кто держит контрольный пакет корпорации «Вы»?

ОБЗОР: ПОВЫШАЕМ АДЕКВАТНОСТЬ КАРТИНЫ МИРА

После того как мы заложили основы системы персонального стратегического планирования, настало время структурировать стратегически важные элементы картины мира, выяснить и расставить приоритеты, определить ключевые направления развития и их взаимосвязи — осуществить стратегическое самоопределение, «позиционирование» «персонального ЗАО», которым вы управляете.

Природа стратегического решения и роль обзора в его принятии

Благодаря технократической «школе планирования», бывшей особенно популярной в 1970-е гг., под стратегией понимают, как правило, долгосрочное планирование. Подробно ограниченность такого понимания описана в нашей статье «Непрожективный подход к организации деятельности».¹ Здесь мы не будем останавливаться на этом вопросе, отметим лишь ключевые, на наш взгляд, аспекты отличия стратегического решения от какого-либо другого. Стратегия в классическом понимании этого слова тесно связана с *ситуацией неопределенности*, в частности — *борьбы за нечто жизненно важное* (вспомним изначально военное происхождение самого понятия «стратегия»). Отсюда современные определения наподобие «стратегия — способ достижения долгосрочного конкурентного преимущества». В приложении к личной стратегии борьбу можно понимать и как борьбу с внешними обстоятельствами за достижение своих целей² — неодушевленность «соперника» вносит свою спе-

¹ Архангельский Г. А. Непрожективный подход к организации деятельности. <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh/>. В статье сопоставлены классическая китайская стратегия и Теория решения изобретательских задач и даны методы ориентации в ситуациях, в которых обычное планирование не работает. Некоторые мысли статьи нашли отражение в заметке «Основные инструменты бизнес-ТРИЗ» — приложении к третьей части книги.

² См., например: Альтшуллер Г. С., Верткин И. М. Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности. Минск: Беларусь, 1994. Технологии достижения человеком своих целей рассматриваются в книге в форме шахматной партии «Ход внешних обстоятельств — ответ творческой личности».

цифику, но не отменяет борьбы как существенного элемента стратегического действия.

Итак, неопределенность, борьба и жизненная важность затрагиваемых вопросов. В этом разделе мы обратим особое внимание на неопределенность, как правило, свойственную ситуации стратегического выбора, принятию жизненно важного решения.

Первый шаг к снижению неопределенности — создание *обзора*, т. е. достаточно полного представления о проблеме, относительно которой принимается решение. В приложении к планированию личной работы вообще обзор означает наличие ясной картины ключевых направлений деятельности, основных задач и их взаимосвязей и т. д. Кроме полноты, к необходимым свойствам обзора можно отнести компактность, дающую возможность представить проблему или ситуацию *целостно*, одновременно увидеть все существенные стороны вопроса.

Поясним понятие обзора на примере «от противного». Автор книги встречается начинающего тайм-менеджера, приехавшего в трехнедельный отпуск в Петербург из Владивостока. Обсуждается культурная программа, согласовываем планы и выясняем, на какую из интересующих гостя опер автор статьи сможет его сопроводить. Для этого гость лихорадочно перелистывает ежедневник, в котором интересующие его несколько опер записаны под соответствующими днями. Хотя достаточно было записать названия и даты представления опер на одной бумажке, что давало бы простой и быстрый *обзор*, позволяющий легко *принимать решения*. Отметим важную мысль: традиционные системы планирования часто *затрудняют* принятие решений, поскольку своей неоправданной сложностью *ухудшают* обзор.

Обратимся теперь к роли обзора в принятии стратегического решения. Очевидно, обзор проблемы является необходимым условием создания адекватной ее модели; обзор собственной деятельности — необходимым условием адекватности собственной картины мира. Именно поэтому говорят: «Нарисуй проблему — и ты найдешь решение». Действительно, простое и компактное (желательно схематическое и разноцветное) изображение проблемной ситуации создает идеальный обзор, а потому подсказывает нужное решение. Заметим, что обзор выполняет еще одну важную функцию: помогает перестать *бояться проблемы*. Множество людей испытывают стрессы только из-за того, что бояться прямо смотреть на проблемы и принимать ясные решения. Обзор помогает вместо страшного глухо ворчащего «нечто» с горящими глазами, притаившегося в глубине темной пещеры, ясно увидеть тигра, с которым предстоит бороться лицом к лицу, и тем самым сильно увеличивает шансы на успех. Тем более загадочное глухо ворчащее зачастую при ближайшем рассмотрении оказывается всего лишь кошкой.

В. К. Тарасов в «Искусстве управленческой борьбы» отмечает, что стратегическое решение является результатом не столько *знания*, сколько *понимания*. Он сравнивает это с разглядыванием детской картинки: «найди среди ветвей дерева пионера Петю». Пионера можно или не видеть вообще, или увидеть сразу и целиком (и удивиться — как же я раньше его не замечал?!). Иначе говоря, стратегическое решение дискретно, скачкообразно. Подробно это явление мы объясняем в упоминавшейся статье «Непрожективный подход к организации деятельности»; здесь же отметим важность применения обзора для получения такого рода «качественных скачков», радикальных сдвигов понимания. Обзор помогает *вдумыв-*

ваться в проблему или ситуацию и поэтому является сильным способом поиска решения.

Принципы создания обзора

Говоря об обзоре, мы пока ничего не говорили о том, как упорядочивать обозреваемую информацию. Мы уже отметили в примере с ежедневником, что слишком большая упорядоченность может затруднять обзор. Поэтому можно сформулировать принцип *оптимального уровня порядка*: необходимо ровно столько порядка, сколько нужно для наиболее эффективной ориентации в материале. Например, визитные карточки, сложенные в *один* пакет, могут давать лучший обзор (будучи вынимаемы и перебираемы для поиска нужной), чем аккуратно разложенные по многочисленным систематизированным папочкам и кармашкам. Аналогично затраты времени на поиск нужного документа в одной толстой папке могут быть меньше, чем если те же самые документы систематизированно разложены по большому количеству тонких папок.

Следующий принцип можно условно назвать принципом *материализации информации*. Суть его заключается в следующем: чем меньше информации вы будете держать в голове, тем больше места в ней освободиться для новых мыслей. Таким образом, чем больше информации о целях, задачах и замыслах вы будете выносить на бумагу, тем лучше. Яркой иллюстрацией этого принципа был Альберт Эйнштейн, на вопрос о номере его домашнего телефона отвечавший: «Зачем забивать голову такими пустяками, если существует записная книжка?»

Заметим, что материализация дел помогает избежать типичного для многих менеджеров стресса, вызванного роящимися в голове многочисленными назойливо жужжащими мыслями типа «не забыть бы сделать то-то...» Кроме того, если у дел, особенно неприятных, есть материальные носители, бывает приятно и полезно сладострастно уничтожать их после выполнения соответствующего дела.¹

Последний принцип, который стоит иметь в виду при формировании обзора в личной работе, — принцип *картотечности*. Он гласит: «Каждой единице информации — свой материальный носитель». Например, одному делу — один post-it; одной мысли — одна карточка и т. д. Применение этого принципа позволяет легко манипулировать информацией, группируя и перегруппируя ее произвольным образом. Кроме того, если для реализации принципа картотечности применяются стикеры, можно использовать их цвета для улучшения обзора (например, приоритетные дела записывать на красных стикерах, и т. п.).

Естественно, принцип картотечности, как и все остальные, не является непреложным. В частности, он может ограничиваться тем, какой смысл мы вкладываем в понятие «единица информации» для каждого конкретного случая. Например, если необходимо записать несколько вопросов к различным людям, в зависимости от числа людей и вопросов могут быть оптимальны разные способы дробления информации: «на каждый вопрос по стикеру», «на каждого человека (т. е. группу вопросов) по стикеру» или вообще «на все вместе один стикер», на котором сверху подписано «Завтрашнее совещание».

¹ Рядом мыслей, связанных с принципами материализации и картотечности, автор обязан одному из старейших и активнейших членов тайм-менеджерского сообщества Олегу Смирнову, директору технологического бюро корпорации «Парус».

Способы создания стратегического и тактического обзора

Приведем несколько примеров создания обзора как важнейших направлений деятельности, так и рядовых задач.

Достаточно известный и наиболее простой способ ясно представить основные направления своей деятельности — схема ключевых областей,¹ разветвляющихся на более детальные направления. Например, область «управление персоналом» может разветвляться на «мотивацию, развитие персонала, контроль» и т. д. Оптимальное количество основных областей — 7 ± 2 . Определить их проще всего, выписав на лист бумаги как можно больше дел, которые вам приходится регулярно делать, а затем разбив их на несколько основных групп по смыслу.

Для непосредственного принятия решений схема ключевых областей не нужна, она помогает хорошо представлять себе деятельность как целое и поддерживать гармоничное расходование времени между различными важнейшими направлениями деятельности. Именно поэтому ее можно условно назвать способом стратегического обзора.



График регулярных дел

	01.09	08.09	15.09	22.09	...
Бэкап	✓	–	✓	✓	
Расчистка рабочего стола	✓	✓	✓	✓	
Оплата (раз в мес.)	✓	–	–	✓	
...					

В качестве примера создания тактического обзора, т. е. обзора небольших задач, приведем изображенный на рисунке график регулярных дел, жестко не привязанных к времени. При наступлении конца соответствующего периода (как

¹ «Ключевые области» — термин фирмы *Time Manager International*. Мы несколько переосмысливаем его значение: для *TMI* ключевая область — просто обозначение группы конкретных целей, для нас — абстрактное направление деятельности (т. е. у *TMI* одна задача не может «работать» на несколько ключевых областей сразу, а у нас — может).

Стивен Кови в известной книге «Семь привычек высокоэффективных людей» называет примерно то же самое «ролями» (например, «отец», «друг», «управленец», «специалист»...), каждой из которых сопоставляются цели и задачи («поездка с семьей на море», «поздравить N с днем рождения», «обдумать новую систему мотивации персонала» и т. д.). Дэвид Льюис в книге «Стресс-менеджер» называет тот же рисунок «схема представлений о деятельности».

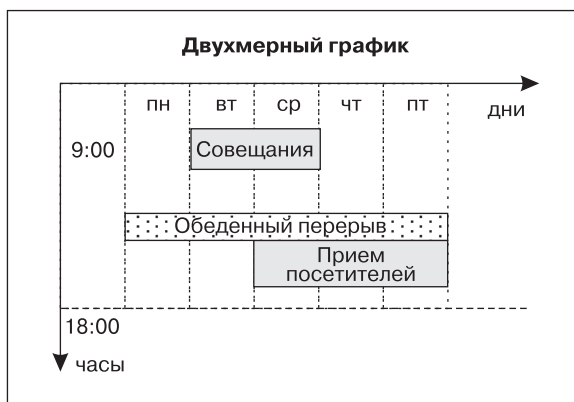
правило, удобнее всего использовать неделю) напротив всех дел ставится или галочка (выполнено), или прочерк (не выполнено). Прочерк ничего плохого не означает, какие-то дела не обязательно выполнять каждую неделю. Более того, в недельной таблице могут быть и ежемесячные дела (норма — примерно одна галочка на три прочерка). Создаваемый при этом обзор очень четко подсказывает необходимость совершения того или иного дела. Например, без этого графика типична ситуация, когда раз в неделю вы вспоминаете: «Ой, опять забыл сделать бэкап, а впрочем, это не беда». Когда же в ваш компьютер попадает гнусный вирус, обнаруживается, что резервные копии информации не создавались уже несколько недель и ущерб достаточно велик. При наличии же графика последовательность галочек и дефисов ясно информирует вас: бэкап не делается уже две недели... пора...

Упрощенный график Гантта					
	01.09	08.09	15.09	22.09	...
Документ А			✓		
Напомнить X об Y	✓				
Разобрать рабочий стол				✓	
...					

Аналогичным образом устроен «упрощенный график Гантта». Если в обычном графике Гантта напротив операций изображаются горизонтальные линии, обозначающие положение задач во времени, то в упрощенном графике задачи привязываются не к точному времени, а к некоторому периоду (на рисунке — к неделе, начинающейся с надписанного над колонкой числа). Такой график удобен для планирования задач, привязанных к какому-либо периоду, но не к точному времени внутри этого периода. При этом размерность графика может быть любой: каждая вертикальная колонка может соответствовать одному дню либо даже какому-либо времени дня.

Один из клиентов автора, директор производственного предприятия, использовавший для планирования MS Outlook, с помощью такого графика избавился от психологического напряжения, связанного с большим объемом задач. Пока все полторы-две сотни задач были «спрятаны» в Outlook, они казались большой и неприятной массой, за которую очень трудно взяться. После того как клиент свел их в простую двухмерную табличку, разметив галочками примерное время выполнения, и распечатал — все множество задач стало легко *обозримым*, и оказалось, что ничего страшного в нем нет. Появилась полная ясность и уверенность относительно своевременного выполнения этих задач.

Заметим, что в предыдущем графике мы использовали двухмерное представление информации. Тот же принцип дает несколько удобных видов графиков, один из которых представлен на следующем рисунке. Это тоже график регулярных дел,



но уже жестко привязанных ко времени.¹ Кроме того, его функция не контроль исполнения дел, как в предыдущем графике, а планирование.

Подобным образом устроенные графики можно применять и для планирования нерегулярных дел, тогда на горизонтальной оси нужно нарисовать больше дней, например на следующий месяц. Для планирования на уровне года можно пользоваться аналогичным графиком, у которого по горизонтальной оси располагаются месяцы, по вертикальной — дни. Такие графики широко используются в органайзерах Time-System и аналогичных им. Заметим, что в большинстве распространенных в продаже обычных органайзеров графики недели и года одномерны, что существенно ухудшает обзор дел.

В. К. Тарасов сравнивает арсенал приемов и стратегий с оружейным арсеналом. Можно вывезти оттуда грузовик оружия и остаться беззащитным. А можно выбрать один-два удобных автомата, с которыми вы умеете обращаться и которые будут верно вам служить. То же самое справедливо по отношению к средствам обзора: все они, безусловно, вам не потребуются, но на основании изложенных здесь принципов и приведенных примеров вы сможете выбрать и сконструировать для себя оптимальные.

В адекватной картине мира нужные решения рождаются *сами*. Поэтому не стоит жалеть времени на создание удобных моделей для обзора!

ПРИОРИТЕТЫ: ЛОГИКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЧИСТКИ

Место чистки в стратегическом процессе

Качественно выполненный обзор дел наверняка покажет: их у вас значительно больше, чем вы физически можете выполнить. Привычных способов справиться

¹ Такой график приводит Г. Х. Попов в многократно переиздававшейся в советские годы книге «Техника личной работы».

с этой ситуацией два: увеличение рабочего дня и «интенсификация управленческого труда», т. е. разговор по двум телефонам одновременно, привычка к поверхностному и невдумчивому чтению документов и т. д. Оба способа одинаково плохи: увеличение рабочего дня отнимает у вас гораздо больше *будущего* времени за счет потери здоровья, а «интенсификация» работы приводит к тому, что вы действуете полуавтоматически, не имеете возможности как следует *осмыслить* решаемые вопросы и качество ваших решений резко снижается. Современные средства коммуникации только ухудшают положение, поскольку создаваемые ими мощные информационные потоки все труднее держать под контролем.

Итак, мы заведомо не можем сделать всех дел, которые нам необходимо сделать. Следовательно, необходимо каким-то образом *отсеять* лишнее. Таким образом, тема чистки оказывается неразрывно связанной с темой приоритетов: чтобы выделить главное, приоритетное, нужно предварительно отсечь не важное.

Заметим, что чистка является не временной мерой, а законной постоянной составляющей процесса стратегического планирования и принятия решений. В книге Г. Минцберга «Стратегический процесс»¹ приводится следующая модель обновления компании, стратегических преобразований ее деятельности.

- **«Размораживание»:** создание убежденности в необходимости перемен.
- **Чистка:** упрощение деятельности, избавление от излишнего и слишком сложного, устаревшего и малополезного, «расчистка площадки под строительство».
- **Построение:** создание и развитие новых возможностей и стратегических преимуществ.
- **«Замораживание»:** укрепление, оформление, усиление созданных преимуществ.

Стоит отметить, что инструменты персонального стратегического планирования мы даем именно в этой последовательности. Рефлексия, обзор — инструменты размораживания; далее следуют принципы и инструменты чистки отжившего, выявления и гармонизации нового; и наконец, содержащиеся в третьей части статьи достаточно сложные методы планирования и принятия решений позволяют закрепить полученный вами новый взгляд на собственную стратегию и «встроить» предлагаемые нами инструменты в вашу систему управления личным временем.

Неплохой пример роли чистки дал великий скульптор Микеланджело. На вопрос «Как вам удается создавать такие великолепные статуи?» он отвечал: «Я смотрю на глыбу мрамора и просто удаляю с нее все лишнее». Такой подход вполне приложим и к формированию деятельности: ваши дела и результаты будут значительны и красивы, если вы не побоитесь счистить с них всю «шелуху» наносной мелочи.

Тема чистки тесно связана с темой адекватности картины мира. Чем адекватнее ваша картина мира, чем лучше вы понимаете, чего хотите и насколько это со-

¹ Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001; Ч. Баден-Фуллер, Д. Стопфорд. Крещендо — модель обновления. С. 625–637. Мы существенно упростили термины, вводимые авторами статьи для обозначения этапов стратегических преобразований. Термины «замораживание» и «размораживание» взяты у А. Хажинского.

ответствует сложившимся обстоятельствам, тем легче вам будет выделить и отсеять ненужные, навязанные дела. Расстановка приоритетов обладает свойствами стратегического решения, которые мы описали выше: она является результатом скорее *понимания*, осмысления ситуации, чем расчета и взвешивания. Поэтому в дальнейшем мы будем уделять много внимания не только характеру самих дел, но и вашему отношению к ним, их месту в вашей картине мира.

Яркий пример человека, сумевшего избавиться от лишнего и не попасть под опасное обаяние современных информационных технологий, встретился автору книги в рассказе консультанта на одном интернет-форуме. «У финдиректора промпредприятия (около 1000 человек) в кабинете нет компьютера. Консультанты: “Как же вы без компьютера-то? На пороге XXI века!” — “В среднем я принимаю три решения моего уровня в неделю, каждое — на основе одной таблички, распечатанной из Excel. Я не враг себе, чтобы лезть во все подряд”, — ответил финдиректор». Достойный образец для подражания!

«Здоровый пофигизм» как принцип управления личным временем

В этом разделе мы дадим несколько принципов мышления, психологически облегчающих отсев лишнего. Лучшую иллюстрацию принципа «здорового пофигизма» дает анекдот о председателе необыкновенно успешного колхоза, к которому съехались коллеги для обмена опытом. В ответ на вопрос о его секрете председатель ответил: «Мой секрет — *метод трех гвоздей*. Видите, у меня над столом в стенку вбито три гвоздя? Любое ценное указание сверху я вешаю на первый гвоздь не читая. Когда приходит напоминание, перевешиваю указание на второй гвоздь, а напоминание вешаю на первый. Выполняю только то, что висит на третьем гвозде. Практика показывает, что большинство указаний даже до второго гвоздя не доходит».

На одном из семинаров автору задали вопрос: «А если в итоге меня самого начальство повесит на гвоздь вместо указания?» Гуру менеджмента Питер Друкер утверждает, что расстановка приоритетов — вопрос не столько расчета, сколько *смелости*. Поэтому известная доля риска всегда остается. Лучше всего перестать бояться этого риска помогает экономическая концепция «альтернативной стоимости». Потратив 10 долларов на поход в кино, вы потеряли не 10 долларов, а завтрак, который могли купить на эти же деньги. Потратив полчаса на выполнение маловажного дела, вы потеряли не полчаса времени, а *результат*, который могло вам дать выполненное за эти полчаса более важное дело. И наоборот, риск получить нахлобучку за невыполнение маловажного дела может окупаться тем результатом, который вы получили, потратив время на важное для вас дело.

Особо отметим, что под важными делами мы имеем в виду дела, важные для *вас*, а не для вашего начальства, если у вас таковое имеется. Говоря о приоритетах, мы имеем в виду исключительно *личные* приоритеты. Таким образом, менее приоритетная для фирмы задача, дающая вам существенные результаты, например, в смысле личного развития, может быть более приоритетной для вас. Проще говоря, мы предлагаем вам рассматривать цели фирмы как *подзадачи* собственных це-

лей и отношения с фирмой как отношения *обмена* (временем, помощью в достижении целей друг друга), а не *подчинения* (заметим, что «рассматривать» не означает «ставить начальство в известность о таком своем взгляде на вещи»). Такой подход позволит вам распределять время, исходя из *личных* целей и ценностей, но при этом находиться с фирмой в состоянии не конфликта, а согласования интересов и максимальной взаимопользовности.¹

Еще один способ не бояться отсеивать лишнее — осознание хаотичности реальности и непредсказуемости будущего. Военные выразили это в «*принципе ПВО*»: «Подожди выполнять — отменят». Прекрасной иллюстрацией действенности как этого принципа, так и метода трех гвоздей, является указание некоего советского министерства в 1980-е гг. немедленно и срочно перевести всю документацию на западный формат даты (месяц—день—год). Не проявившие «здорового пофигизма» руководители оказались в проигрыше, поскольку через две недели вышло не менее срочное распоряжение переделать всю документацию опять, приведя к прежнему формату.

Помимо простой неразумности многих распоряжений «принцип ПВО» оправдан непредсказуемостью и переменчивостью жизни, которая делает ненужным то, что вчера казалось важным. Поэтому при принятии решения о выполнении любого дела стоит оценить: насколько вероятно сохранение ценности результатов через некоторое время? Если дело дает вам усиление ваших позиций и возможностей независимо от того, исполнятся ли связанные с ним планы, оно стоит выполнения. Если же польза от выполнения дела однозначно «завязана» на некие расчеты о будущем, могущие и не оправдаться, дело становится кандидатом на отсев или по крайней мере на откладывание.

Наконец, не бояться отсеять лишнее помогает критический взгляд на собственные динамические стереотипы. Так В. К. Тарасов называет устойчивые последовательности действий, а также совокупности предубеждений, когда-то доказавшие свою эффективность. Стереотипы очень помогают в рутинной работе, облегчая ее выполнение, но очень мешают в решении стратегических вопросов, требующих новизны, нестандартности мышления, создания никому до того не известных конкурентных преимуществ.

Чистка картины мира от стереотипов позволяет легко избавиться от дел, которые только с виду кажутся важными. Такую чистку легче всего осуществлять с помощью *наивных вопросов*, задаваемых себе при осуществлении рефлексии. Например: «Почему это должен делать именно я?», «Нужно ли нам это делать вообще?», «Что нам нужно *на самом деле* и нельзя ли достигнуть того же самого другим, более простым способом?»

Стоит заметить, что одной из важнейших функций внешнего консультанта может быть не давать вам знания о вашей области деятельности, а, наоборот, смотреть на вашу деятельность дилетантским, наивным, непредвзятым взглядом и за-

¹ На одном из интернет-форумов автор встречал прекрасную формулировку основной задачи HR-директора: «Создать для работников компании такие условия, при которых они, стремясь к достижению собственных целей, одновременно вносят вклад в достижение целей компании». Нетрудно заметить взаимодополняемость этого подхода «со стороны фирмы» и описанного нами подхода «со стороны сотрудника».

давать «детские» и даже «идиотские» вопросы, разрушающие стереотипы. Известен пример, когда в большой авиакомпании был задан наивный вопрос: «Зачем мы кладем в салат маслины?» (можно предположить, что так «полагалось по технологии», которую составил профессиональный повар много лет назад). После успешного эксперимента на одном из рейсов маслины перестали класть в салат на всех рейсах авиакомпании, причем ни один пассажир даже не обратил на это внимания. Компания получила 150 тысяч долларов ежегодной экономии.

Методы выявления и отсева лишнего



Лучший способ извлечь пользу из нижеследующего материала — выписать дела, которые вам пришлось выполнить, скажем, в течение вчерашнего дня, и проанализировать этот список с помощью описываемых инструментов. Это даст изменение взгляда на многие привычные процессы и поможет изыскать новые резервы эффективности. Такую «стратегическую чистку» полезно осуществлять регулярно (например, раз в квартал), а также при существенных изменениях в характере деятельности (переходе на новую должность и т. п.).

Наиболее простой способ уменьшить число не важных дел — «поставить на место» те из них, которые кажутся важными, но на самом деле таковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной президентом США Эйзенхауэром. Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности.

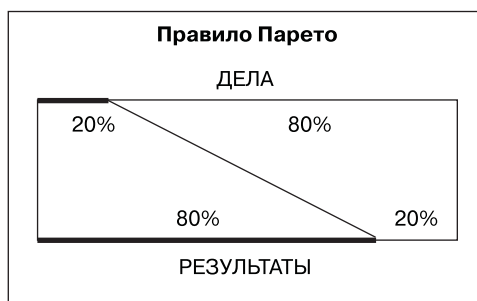
А. Важные и срочные. Нужно сделать немедленно, коли уж такие дела у вас есть. Хотя именно про них сказано кем-то из великих: «Нужно жить так, чтобы важные дела не превращались в срочные».

Б. Важные и не срочные. Самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников и т. п. Часто дела типа А появляются из-за пренебрежения делами типа Б — развитием, обучением сотрудников и т. п. На дела типа Б удобнее всего смотреть как на *инвестиции*, которые нужно делать сегодня, чтобы получить прибыль завтра. Пожалуй, главная «тайм-менеджерская» проблема большинства людей состоит в неспособности делать такого рода инвестиции, в неспособности понять, что для прыжка через про-

пасть *вперед* нужно сделать шаг *назад*, т. е. что ничто не дается даром, и чтобы получить, нужно сначала вложить.

В. Не важные и срочные. Именно эти дела «прикидываются важными», маскируясь под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном именно дела «В» создают в фирмах атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи. Еще классик научной организации труда Ф. У. Тейлор замечал, что на хорошо организованном предприятии все делается неторопливо, никто никуда не бежит и не суетится. Прямо противоположная картина у нас, к сожалению, часто считается признаком активной и эффективной деятельности.

Г. Не важные и не срочные, или Мусорная корзина. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая ими лучшие рабочие часы.



Еще один способ классифицировать дела по важности следует из закона, открытого известным экономистом Вильфредо Парето. Согласно этому закону, 20% всех клиентов приносят 80% всей прибыли; 20% всех деталей дают 80% всех неполадок и т. д. В приложении к тайм-менеджменту: 20% всех дел дают 80% результатов; 80% дел дают 20% результатов. Знание этого факта позволяет при рассмотрении списка дел выделить те 20%, которые дают максимальный результат и поэтому требуют уделения себе особого внимания.

Естественно, мы не можем отбросить оставшиеся 80% дел, их все равно нужно будет делать. Но 20% наиболее важных вы сможете выделять наибольшее *внимание*, т. е. выполнять их в наиболее плодотворное время, и т. п.

Кроме того, полезно проделать такое упражнение: попытаться выделить из списка дневных дел наиболее важные, жестко ограничив их количество 20% (от числа дел или от времени, которое они занимают). Это позволит заставить себя отказаться от тупиковой мысли: «У меня все дела одинаково важные и нужные!», т. е. чисто арифметическим способом принудить себя к выделению наиболее важного.

Менее точный, но не менее полезный способ отделения важного от не важного дает различие *качественного скачка* и *количественных улучшений*. Питер Друкер, говоря о расстановке приоритетов, предлагает ставить высокие цели, позволяющие существенно изменить ситуацию; искать свои собственные, оригиналь-

ные пути, позволяющие достигнуть решительного конкурентного преимущества. Таким образом, кандидатами на отсев становятся дела, не создающие качественных скачков в развитии, вносящие лишь незначительные «количественные» улучшения.

И наконец, при расстановке приоритетов стоит обратить внимание на *необратимость* некоторых вещей. Стивен Кови описывает менеджера в ситуации выбора: пойти с сыном в цирк, как и было запланировано, или воспользоваться неожиданно представившейся возможностью поехать в офис и заключить выгодный контракт? Принять решение менеджеру помогло простое рассуждение: «Контрактов будет еще много, а детство проходит быстро и не повторится уже никогда».

Следует заметить, что к применению описанных методов, особенно количественных, не стоит относиться слишком скрупулезно. Не важно, насколько точно вы сумеете выделить те 20% дел, которые дают 80% результатов, или отличить дела, дающие только незначительные количественные результаты, а не радикальные качественные скачки. Главное, что эти схемы дадут вам новый взгляд на обычные вещи, подскажут новое *понимание* ваших задач, а следовательно, сделают более сильными принимаемые вами стратегические *решения*.

Вы хотите выигрывать в стратегической гонке, успевать и достигать успехов, сохранять хорошую «спортивную форму»? Тогда вам стоит регулярно и основательно работать над сбрасыванием «лишнего веса».

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Я — богатый человек, у меня вагон времени

Андрей Томилин, руководитель юридического отдела компании «АЛФ Консалтинг Групп», Санкт-Петербург

Я не склонен обожествлять тайм-менеджмент. Я также решил для себя не цепляться заходящее время и не плакать по поводу его невосполнимости.

Однако время все-таки остается самым ценным ресурсом.

Поэтому важным для себя считаю достижение состояния контроля за своим временем, появление чувства хозяина времени. Я — богатый человек. У меня вагон времени. Я могу его инвестировать куда захочу. Куда мне интересно. Отдачи от своих «инвестиционных проектов» я жду не в деньгах, а в самореализации, в удовольствии от достижения целей, в моем положительном влиянии на окружающий мир.

Считаю, что важно не перегнуть палку с экономией времени, чтобы не стать «скупым рыцарем». Время иногда надо дарить. Например, своим друзьям, жене, детям и даже самому себе. Знаете, как иногда бывает с деньгами — чем больше их тратишь, тем больше получаешь.

Мне очень интересен коллективный разум, который представляет из себя ТМ-сообщество. Раньше нигде я не встречал в одном месте столько единомышленников, столько актуальных для себя идей, методов и решений, сколько их тусуется на сайте improvement.ru и на ТМ-форуме.

ЦЕННОСТИ И ЦЕЛИ: ОПРЕДЕЛЯЕМ НАПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЯ

После чистки лишнего, наносного, того, что вам не хотелось бы делать, необходимо определиться: что же вам *хочется* делать? Вопрос этот не так банален, как может показаться с первого взгляда. Большинство целей большинства людей при ближайшем рассмотрении оказываются *навязанными* — родителями, знакомыми, обществом. Хотите ли вы на смертном одре обнаружить, что 90% времени жизни потратили на выполнение *чужой* воли, а не своей, что вы отдавали контрольный пакет своих акций в доверительное управление людям, которым не доверяете? Если такой исход вам не по душе — стоит отнестись к материалу этого раздела внимательно.

Эпитафия как метод персонального стратегического планирования

В свойствах стратегических решений мы указали их *жизненную важность*. Чтобы принимать адекватные стратегические решения, чтобы понять, каких целей вам хотелось бы достигнуть, необходимо понять, что для вас является существенно важным в этой жизни. Иначе говоря, сформулировать ваши *жизненные ценности*.



Это стоит сделать с помощью написания «Декларации о личной миссии».¹ Это документ наподобие миссии фирмы, в котором вы пытаетесь сформулировать свои задачи в этом мире — что для вас важно? чего вы хотите добиться?

Можно сформулировать миссию в форме эпитафии. «Иванов И. И. родился... умер... достигнув выдающихся высот в... Особенно его любили за... Он отличался непревзойденными...» Такой взгляд на свою жизнь «с высоты птичьего полета» позволит вам лучше понять, насколько конкретная цель соответствует вашим реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и общественными стереотипами. Силу этого подхода иллюстрирует случай на одном из тайм-менеджерских семинаров, когда при обсуждении сравнительной приоритетности двух дел (одно связанное с фирмой, другое — с семьей)

¹ Впервые такой подход предложил Стивен Кови в уже упоминавшейся книге.

один из участников в пылу полемики нарисовал на доске надгробие и подписал: «Здесь лежит человек, заработавший для фирмы 30 тысяч баксов». Далее последовала немая сцена по Гоголю и существенное переосмысление стереотипов, которые работали в дискуссии до этого момента.

Используя аналогию «человек–фирма», можно перенести на личную миссию методы, общеупотребительные при написании и использовании миссии фирмы. Область конкуренции и стратегическое намерение («достигнув высот...»), а также компетентность и конкурентные преимущества («особенно любили...», «отличался непревзойденными...») мы уже указали. Остается такая важная функция миссии, как определение основных заинтересованных групп, их сравнительной приоритетности и способов согласования их противоречивых интересов. Это можно оформить в виде раздачи пакетов акций вашего «персонального ЗАО»: столько-то процентов принадлежит вам (приоритетность личного развития), столько-то семье, столько-то друзьям, клиентам (в том числе начальству) и т. д. Эту аналогию в дальнейшем можно применять при принятии стратегических решений: обладатель такого-то пакета моих акций проголосовал бы так-то и т. д.

Важным дополнением к миссии могут быть *принципы* ваших действий в разных областях. Они аналогичны тому, что традиционно называют «стратегиями». Например, аналогом продуктовой стратегии (набора принципов, определяющих способы упорядочения и взаимоувязки различных продуктов компании) может быть набор принципов, задающих стратегию профессионального и личностного роста. Сюда могут включаться также принципы принятия решений, этические нормы, которых вы хотели бы придерживаться в собственной деятельности, и т. д.

Более детально определить собственные ценности позволяет последовательный переход от рядовых задач к объемлющим их целям более высокого уровня. Например, на одном из открытых ТМ-семинаров участник при помощи наводящих вопросов автора построил следующую логическую цепочку: «Для чего я пишу отчет? Очевидно, чтобы сохранить и укрепить свое положение в фирме. Зачем мне это нужно? Я хочу достичь продвижения по службе и финансового благосостояния. Почему для меня это важно? Я хочу добиться *свободы, независимости*». Таким образом, всего за 2–3 логических хода можно от текущих дел перейти к набору глобальных целей и ценностей, которыми вы руководствуетесь.

Наконец, эти сформулированные вами ценности можно упорядочить по значимости. Сделать это позволяет подход, предложенный Аланом Лакейном,¹ который можно условно назвать *моделированием предельных ситуаций*. Например, в числе ценностей вы назвали семью и служебный рост. Представьте, что вам нужно поехать в аэропорт и заключить чрезвычайно важный контракт с потенциальным клиентом, который будет в аэропорту проездом всего час и согласен в это время с вами встретиться. От этого контракта зависит вся ваша дальнейшая карьера, при этом клиент капризен и возможность с ним встретиться — редкая удача. Когда вы уже сели в машину, вам звонят из больницы и сообщают, что ваш ребенок попал в автокатастрофу, ранен, находится в сильном потрясении и зовет вас. Вам сообщают, что если вы не приедете немедленно, его положение серьезно ухудшится.

¹ *Лакейн А.* Искусство успевать. Книга есть на www.lib.ru.

Таким образом, вы представляете себе ситуацию однозначного *выбора*, т. е. ситуацию, в которой человек не просто принимает *решение*, но совершает *поступок*. Именно поступки формируют человека, и в них ярче всего проявляются его ценности. Осознав соотношение своих ценностей в такой *предельной* ситуации, вы сможете применять это знание в своей повседневной деятельности. Ведь каждый выбор того, чем заняться в данный момент, является также микропоступком, реализующим ваши ценности. Правда, альтернатива, которую вы не выбрали, при этом не отменяется, как в предельной ситуации, а всего лишь сдвигается в будущее, что *уменьшает вероятность* ее осуществления. Таким образом, здесь результаты вашего выбора и поступка несколько ослаблены, не столь фатальны и необратимы, как в предельной ситуации. Но логика зависимости этого микропоступка от ценностей остается той же: вы *выбираете* один из вариантов и тем самым материализуете, воплощаете в мире свои ценности.

Принципы постановки целей

По законам жанра здесь следовало бы рассказать о SMART-критериях: цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, реалистичными, четко привязанными ко времени (SMART — по первым буквам соответствующих английских слов). Но цели в таком общепринятом понимании могут не только способствовать эффективности личного стратегического планирования, но и мешать. В восточных боевых искусствах часто можно встретить рекомендацию: не следует концентрироваться на предполагаемых действиях противника, пытаться планировать ход боя. Все эти мыслительные конструкции зашоривают ваше восприятие и мешают ловить возможности, открывающиеся в ходе схватки, и полноценно использовать эти возможности. Поэтому сейчас мы дадим альтернативу классическим SMART-целям и покажем область оптимальной применимости последних.

Цель описывает желаемую *будущую* ситуацию. Чтобы наиболее удобным образом классифицировать цели, мы дадим важное различие для описания *исходной* ситуации. *Задачной* ситуацией будем называть положение вещей, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать. Остается взять и сделать. *Проблемной* ситуацией назовем такую, в которой не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более совершенно неясно, как это нужно делать. Например, задача — провести маркетинговое исследование; проблема — добиться решительного конкурентного преимущества в совершенно безнадежной с точки зрения здравого смысла ситуации.

Важное свойство задачи — *аддитивность*,¹ ее можно раздробить на части, каждая из которых вносит вклад в достижение задачи. Проблемы неаддитивны, не существует четкой последовательности ступенек, которые нужно преодолеть, чтобы решить проблему. Можно полудостичь цели «похудеть на 10 кг», но нельзя полудостичь цели «поступить в вуз» или «перепрыгнуть пропасть». Если вам удалось построить такую последовательность ступенек, вы превратили проблему в задачу (этот процесс называется депроблематизацией). Заметим, что любая ситуация борьбы, поиска конкурентных преимуществ, а следовательно, ситуация выработки

¹ Термин «аддитивность» заимствован из математики и происходит от слова «сложение».

стратегии характеризуется высокой степенью неопределенности и является проблемной. Решения в такой ситуации характеризуются *дискретностью*, скачкообразностью, которую мы описали в разделе «Природа стратегического решения».

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций: с их помощью вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность *программировать* свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, вы настраиваете свои сознание и подсознание на стремление к нему. Достоинство оборачивается недостатком, который мы упоминали выше: четкая запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать *новые возможности*, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем (например, создать искомое конкурентное преимущество не выпуском SMART-осязаемого нового товара, а использованием подвернувшейся возможности заключить союз с нетривиальным стратегическим партнером). Еще один недостаток четко определенных целей и планов их достижения — все это создает *предсказуемость* вашего поведения, которая хороша в отношениях сотрудничества, но смертельно опасна в отношениях борьбы и конкуренции.

Каким образом можно оптимально задать направление движения в проблемных ситуациях, которые для нашей темы наиболее важны? Так как в проблемной ситуации вы не можете четко нарисовать для себя желаемый результат, направление движения должно быть задано *более абстрактно*, чем в задачной ситуации. В качестве неплохих направлений движения можно использовать описанные выше ключевые области, а также список основных ценностей типа «свобода, независимость», который мы составляли при выработке миссии. Эти абстракции задают вам направления движения, а конкретные измеримые проекты вы оцениваете с точки зрения их вклада в продвижение по этим направлениям. Такого рода абстракции уместно назвать *надцелями*. Обратим внимание, что с обычными целями они находятся не в соотношении «целое—часть» (чтобы достигнуть Ц, нужно сделать ЦА, и ЦБ, и ЦВ), а в соотношении «абстрактное—конкретное» (чтобы достигнуть НЦ, можно сделать А, или Б, или В). Например, конкретизацией, «наполнением» надцели «достигнуть решительного конкурентного преимущества» может быть цель «разработать новый продукт такого-то типа» или цель «достигнуть соглашения с таким-то стратегическим партнером» и т. д.

Достоинство планирования деятельности с помощью надцелей — более высокий уровень гибкости при принятии решений. Недостаток — абстракции менее сильно мотивируют. Простой способ разрешения этого противоречия состоит в том, чтобы конкретно и осязаемо изобразить небольшую, но критически важную часть желаемой будущей ситуации, зажечь «полярную звезду» в окутывающем будущее тумане. Когда в 1940-е гг. небольшая японская фирма *Sony* находилась в проблемной ситуации, связанной с поиском конкурентных преимуществ, основатель фирмы Масару Ибука бросил на стол книжку карманного формата и сказал: «Мы должны сделать видеомэгнитофон, кассеты которого были бы не больше этой книжки и вмещали в себя по крайней мере один час записи».¹ Ибука поставил не задачу, а про-

¹ Морита А. Сделано в Японии. Книга есть на ek-lit.agava.ru.

блему, поскольку не существовало четких ступенек к достижению этой цели, для этого пришлось разрабатывать массу новых технологий, до того не известных. Но, ярко раскрасив маленький, но критически важный (можно сказать, «знаковый») кусочек будущего, он сумел создать высокую мотивацию, чтобы двигаться вперед, не мешающую при этом искать новые непредвиденные возможности.

Именно цели такого рода, позволяющие преодолеть проблемную ситуацию, создающие решительные конкурентные преимущества, более всего достойны названия целей — как далекие и труднодостижимые объекты стремления, создающие серьезные перевороты в положении вещей. Для отличия от обычных целей эти «проблемные» цели уместно назвать «дерзкими».¹

Заметим, что в Теории развития творческой личности² строится следующая цепочка усиления ДЦ (Достойных Целей жизни): «техническая задача — научная — социальная» (например, «поиск средств обеззараживания — открытие пенициллина — распространение его в обществе, преодоление консервативного сопротивления врачей»). Для менеджера или предпринимателя эта цепочка может быть сформулирована несколько иначе (например, «успех в развитии технологий — новые сильные и красивые бизнес-решения — серьезные изменения рынка, общества, государства»), но суть останется той же: решительные стратегические цели будут захватывать и интеллектуальный, и культурный, и социальный пласты реальности. Например, Масару Ибуке и Акио Морите пришлось 8 лет бороться с телекомпаниями, считавшими видеомэгнитофоны посягательством на свои авторские права, причем аргументировать свою правоту тем, что их продукт создавал принципиально новую *культурную* и *социальную* ситуацию: возможность потребителей распоряжаться своим *временем*, не ставя свой режим дня в зависимость от расписания передач телекомпаний.

SMART-цели, описывающие понятные и достижимые известные результаты, более уместно назвать не целями, а задачами по имени исходных для них задачных ситуаций. И конкретные задачи, и решительные, переворачивающие бизнес и общество цели имеют свое законное место в системе планирования и принятия решений. На каком из подходов к целеполаганию акцентировать внимание, читатель может решить сам исходя из того, к какой категории людей он предпочитает себя относить: крепких, надежных и стабильных «среднячков» или не боящихся рисковать и дерзать *победителей*.

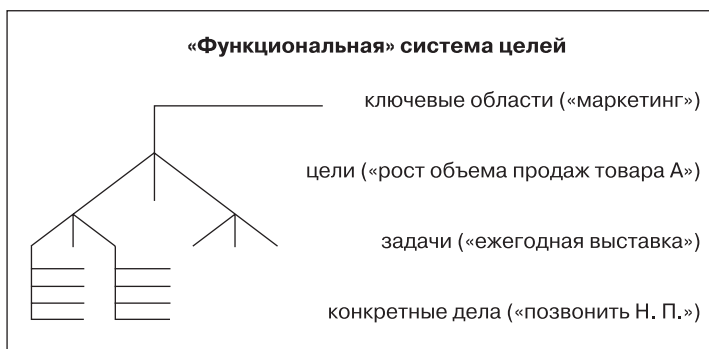
Методы структурирования списка целей

Как мы уже говорили, искусство формирования личной стратегии в значительной степени «завязано» на создание адекватных, простых, создающих хороший обзор моделей. Классическая иерархическая модель упорядочения целей и задач, изоб-

¹ Достаточно удачным английским аналогом является слово challenge — дерзкая цель, дерзкий вызов (первоначальное значение слова — «вызов на дуэль»).

² Теория развития творческой личности (ТРТЛ) родилась в рамках движения ТРИЗ (теории решения изобретательских задач). Подробнее см. www.trizland.com, www.trizminsk.org.

раженная на рисунке, при таком подходе является далеко не оптимальной. Описывая предлагаемую нами модель, мы отдельно остановимся на ее преимуществах по сравнению с классической.



Для начала мы перенесем акцент внимания с понятия *задача* на понятие *проект*. В определении проекта,¹ как правило, делается акцент, во-первых, на его четкую ограниченность во времени, во-вторых — на уникальность продукта, который создается в ходе проекта. Проект имеет ясные начало и конец (например, «решение получить второе высшее образование — получение диплома»), продукт его обычно целостен, неаддитивен (вспомним пример с «полуперепрыгиванием пропасти» в противоположность «полупохуданию») и при этом не является стандартным (т. е. еженедельное совещание или чистка зубов по утрам не может быть названо проектом, это просто задача). Задача *статична*, она описывает исходное или желаемое *состояние* системы и наиболее удобна для оформления достаточно стабильных, регулярных, предсказуемых мероприятий. Проект *динамичен*, он описывает некую целостную *совокупность изменений* системы, и поэтому удобен для описания инновационной, развивающейся деятельности в ситуациях с высокой степенью неопределенности.

Следующий шаг создания удобной модели личной деятельности — классификация проектов по *масштабу*. Для удобства дальнейшего планирования стоит согласовать эту классификацию с естественными ритмами человека и разделить все проекты на относящиеся к *годовому*, *недельному* и *дневному* масштабам. В понятии «масштаб» мы заложили как примерную продолжительность проекта, так и примерные затраты рабочего времени на него. Пример проекта дневного масштаба — написание средних размеров отчета (два-три дня по несколько часов работы); проекта недельного масштаба — разработка небольшого бизнес-плана (несколько недель по длительности, чистые затраты времени сравнимы с неделей); проекта годового масштаба — получение второго высшего образования (несколько лет по длительности, чистые затраты времени сравнимы с месяцем и кварталом). Естественно, чем меньше масштаб проекта, тем, скорее всего, меньше будет уникальность получаемого в этом проекте продукта. Более того, те дела, которые

¹ См., например: The Project Management Body of Knowledge, www.pmi.org.

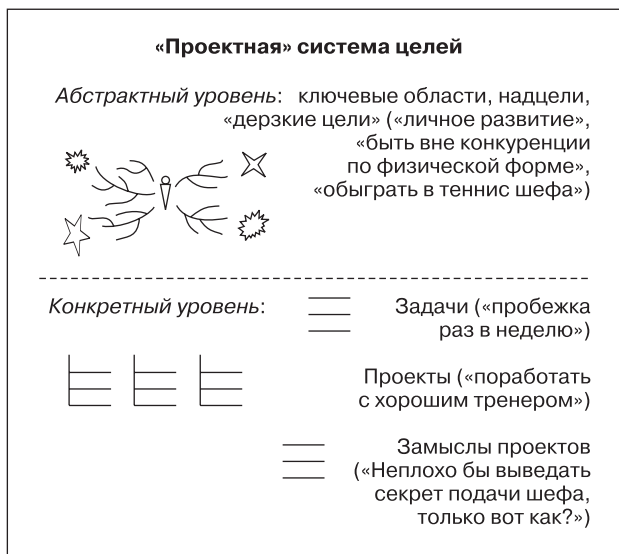
сначала заслуживали статуса проектов, по мере повторения могут стандартизироваться и превращаться в рядовые регулярные задачи.

Особо отметим *нечеткость* понятия «масштаб», которое мы ввели. Эта нечеткость является естественной для человека и поэтому более эффективной при планировании, чем попытка выражать все в точных цифрах, свойственная классическим подходам к тайм-менеджменту и планированию вообще. Подробно и строго такой подход развивается в нечеткой логике (fuzzy logic), здесь же нам достаточно интуитивного понимания читателем идеи применения нечетких величин для планирования. Тем более что большинство менеджеров именно таким нечетким планированием постоянно занимаются, а мы лишь облачаем эти интуитивные находки в более строгие формы.

Наконец, для контроля деятельности нам пригодится понятие *замысел проекта*. В первую очередь, естественно, оно касается проектов высокого уровня — годового и недельного. Замыслы проектов могут быть связаны как с «дерзкими целями», о которых мы говорили выше, так и со SMART-целями. «Дерзкие замыслы», замыслы проблемного типа могут выглядеть примерно так: «А ведь здорово было бы... но как?» Замыслы задачного типа: «Хорошо бы со временем...» И те и другие помогают заранее направить ваше внимание в нужном направлении. «Проблемные замыслы» настраивают ваше сознание и подсознание на поиск нужной информации, позволяющей постепенно превратить проблему в задачу. «Задачные замыслы» позволяют не пропустить подходящий момент для постановки и достижения соответствующей SMART-цели.

Заметим, что количество замыслов должно быть больше, чем вы реально можете осуществить. Это позволяет вам создать богатый арсенал «способов реагирования» на различные представляющиеся возможности. При этом слабоструктурированный набор замыслов в отличие от жесткой иерархической системы целей и планов позволяет вам сохранять высокий уровень *непредсказуемости*, что в конкурентной борьбе является одним из определяющих факторов успеха.

Итак, мы получили изобразленную на схеме картину основных единиц организации деятельности: абстрактных (ключевых областей, надцелей, «дерзких целей») и конкретных (задач, проектов, замыслов). Конкретные задачи и проекты пока никак не упорядочены, мы всего лишь создали их *обзор*. Тому, как упорядочивать задачи и проекты, оптимизи-



ровать расходы времени на них и принимать соответствующие решения, посвящен третий раздел.

В заключение второго раздела стоит заметить, что в нем много говорилось об абстракциях типа ценностей, принципов, целей и т. д. К сожалению, менеджеры часто бывают подвержены стереотипу: «конкретное — дельно, результативно, хорошо; абстрактное — теория, ученые, заумь, плохо». Между тем, хотим мы этого или не хотим, но абстракциями мы руководствуемся (хотя не всегда это осознаем), они управляют нашими действиями и очень существенно влияют на вполне конкретные и значительные материальные дела. Поэтому умение оперировать абстракциями, легко переходить от более конкретных к более абстрактным уровням, оценивать качество различных схем и моделей, предлагаемых учеными и консультантами, является необходимейшей чертой стратегически мыслящего управленца, желающего добиваться действительно серьезных конкурентных преимуществ.

Не жалейте времени на осмысление собственной деятельности, формулирование стратегических целей и принципов. Они составляют основу вашей жизни, поэтому экономить на них время — самоубийство.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

О пользе безумной мечты

Андрей Томилин, руководитель юридического отдела компании «АЛФ Консалтинг Групп», Санкт-Петербург

По моим наблюдениям, людей, которые точно знают, чего они хотят добиться в своей жизни, очень немного. Состояние отсутствия целей парализует активность, лишает мотивации и вкуса к жизни. Отсутствие смысла собственной деятельности — это малоприятная вещь. Такой «бесцельный» период жизни превращается для человека в серьезную проблему и источник сильного стресса.

Я предлагаю в подобной ситуации «не ждать милостей от природы», не дожидаться, когда же она придет эта настоящая, своя собственная, долгосрочная и достойная цель. Нужно придумать какую-нибудь безумную, нелогичную, лишённую видимой пользы мечту-идею. Она должна быть такой, чтобы можно было осуществить за год, не больше. Например, прыгнуть с парашютом, посмотреть на случку голубых китов у берегов Новой Зеландии и т. п. Эта цель-мечта-идея должна, кроме того, иметь безумный характер. Я бы такую цель назвал «протестной». Все кругом хотят купить квартиру, построить дом, заработать побольше денег, а мне просто стало скучно, мне все равно, что вы об этом думаете, я хочу не позднее чем через три месяца плюнуть с Эйфелевой башни.

У меня в 2000 г. был сложный период в жизни. Отсутствие долгосрочных целей усугублялось отсутствием работы и подруги. И как-то раз в книге мне попала мысль о безумной идее, которую надо найти, поставить срок осуществления и претворить в жизнь, несмотря ни на что. Я подумал: в этом что-то есть. Потом подумал, а что бы это могла быть за мечта? Стал придумывать. И придумал, что хорошо было бы съездить на мотоцикле из Санкт-Петербурга в Берлин и обратно. Поставил срок — в конце июня я должен быть в Берлине.

Дело было в конце февраля. Прошу учесть, что в конце февраля у меня не было ни мотоцикла, ни работы, ни денег. К тому же в водительских правах не было категории «А» для вождения мотоциклов. На все про все у меня было 4 месяца.

Первым делом я купил карту Европы и флажками отметил маршрут путешествия. Флажки соединил красной ниткой. Карту с флажками повесил на стену. Потом написал план действий. Поделился своей мечтой с друзьями. Реакция была в основном такой: «Тебе, что, делать нечего? На мотоцикле замучаешься. Ты что, на автобусе не можешь съездить?» И т. п. Но каждый разумный довод о том, почему моя мечта плохая, меня только раззадоривал.

Вдруг я заметил, что жизнь начала мне помогать. Когда я ходил на собеседования, я видел в работе не источник средств к существованию, а возможность осуществить мечту. Зарплата, которую я просил, тоже складывалась главным образом из стоимости мотоцикла, бензина, визы в Германию и т. п. Работа очень быстро нашлась. Причем в хорошей компании. Видимо, работу я получил из-за блеска в глазах. Правда, на втором месяце испытательного срока пришлось пойти на довольно жесткий разговор о значительном повышении зарплаты. Дело в том, что я немного ошибся в расчетах и денег на достижение цели к намеченному сроку стало не хватать. Просьбу удовлетворили.

Короче говоря, поехать мне удалось только в конце сентября. Незабываемые ощущения. Пересек Белоруссию и Польшу. Назад приехал в октябре тоже на мотоцикле.

Итак, спрашиваю себя: «Какую пользу я получил благодаря этой безумной мечте?» В сухом остатке — приятные воспоминания, есть чем похвастаться, новые знакомые, резко возросшее самоуважение и высокая зарплата. Да, и еще по пути в Берлин сделал предложение своей будущей жене, которая тогда жила в Минске, а сейчас со мной в Петербурге.

Стратегическое планирование: простые инструменты решения сложных задач

МЕТОД СТРУКТУРИРОВАНИЯ ВНИМАНИЯ: ОТ ЖЕСТКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ К ГИБКОМУ РЕАГИРОВАНИЮ

В предыдущем разделе этой части книги мы «провели ежегодное собрание акционеров» и определили стратегические ориентиры. В этом разделе мы займемся регулярным стратегическим и тактическим планированием, продолжая понимать термин «планирование» достаточно широко.

Метод структурирования внимания, о котором пойдет речь, применим как к долгосрочному планированию, так и к непосредственной повседневной работе. Опишем его сначала на «оперативном планировании», на материале одного рабочего дня, а затем перенесем на более высокие уровни планирования.

Неоднородность времени и ограниченность внимания

Одной из типичных для менеджеров проблем является перегруженность сознания огромным количеством больших и маленьких дел, которые нужно не забыть сделать. По приблизительным оценкам, их количество в день обычно доходит до 60–70. Отсюда перегруженность, стресс, чисто физиологическая невозможность сосредоточиться на приоритетных вещах и *вдуматься* в них.

Традиционные системы планирования часто ничем не могут помочь в такой ситуации, поскольку огромное количество дел не являются *жестко привязанными* к времени. В какой раздел традиционного ежедневника вы запишете задачу: «Увидев пробегающего Скумбриевича, передать ему желтую папку с ботиночными тестемками»? Надеяться на свою память не стоит: мозг наверняка будет упорно напоминать вам о Скумбриевиче по дороге на работу (тревожно и изматывающе) и по дороге с работы (виновато). Виновато — потому что в момент пробегаания Скумбриевича вы о желтой папке наверняка не вспомните. Вряд ли облегчит дело и стикер, наклеенный на монитор, — он обязательно затеряется под ворохом аналогичных стикеров, напоминающих о куче других дел, причем обязательно заслонит собою стикер с делом, которое шеф очень хочет «ко вчера».

Разобраться с этой проблемой нам помогут древние греки, которые использовали два совершенно разных понятия для обозначения времени. Первое — «*хронос*», привычное нам линейное, измеримое, однородное время. Именно для упорядочения этого времени предназначены обычные ежедневники. Второе — «*кайрос*», удобный момент, удачное стечение обстоятельств; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. Продолжая разговор о роли моделей в личной эффективности, заметим, что модель такого важного явления, как время, у греков была явно адекватнее нашей. Именно с понятием «кайрос», удобный момент, связаны многие жестко не привязанные ко времени дела.

Такие «кайросы» создают то, что мы условно назовем *неоднородностью* времени. Естественно, речь идет не о самом времени, а об определенных внешних обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела. Эти обстоятельства мы будем называть *контекстами*. Примеры контекстов: «когда мимо пробегает Скумбриевич», «будучи в магазине», «когда сильно хочется работать». Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершить именно в этот момент.

Как же вспоминать о нужных делах в нужное время в нужном контексте? Необходимо, но не достаточно для этого создание обзора, как это описано в соответствующем разделе. Но даже собранные в одном месте 60–70 стикеров с делами вряд ли являются достаточно эффективной системой напоминания. Оптимальный способ упорядочения этого набора дел легко построить, если учесть некоторые свойства внимания человека.



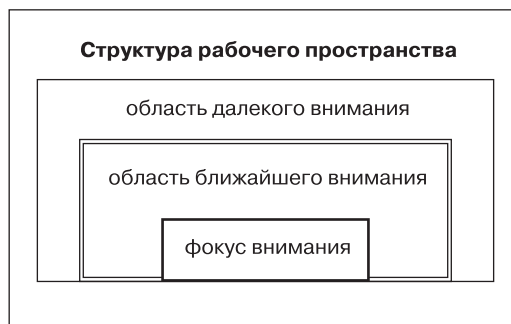
Сознание человека может успешно работать только с одним объектом: делом, мыслью, документом. Умение некоторых людей работать с несколькими делами одновременно — следствие высокой переключаемости внимания.¹

Предсознание может контролировать 7 ± 2 объекта. Например, водитель, основное внимание которого сосредоточено на дороге, с помощью предсознания управляет несколькими ключевыми группами приборов. Занимаясь одной главной проблемой (документом, мыслью...), можно держать в поле зрения еще 5–9 — но не больше! Объекты из предсознания легко перемещаются в сознание и обратно, поэтому именно в предсознании нужно держать те дела, благоприятный момент («кайрос») для выполнения которых может наступить в ближайшее время.

Подсознание работает с бесконечным количеством объектов. Пока ваше сознание работает над одной проблемой, подсознание работает над всеми остальными.

¹ Деление на сознание, предсознание и подсознание восходит к работам З. Фрейда и К. Г. Юнга.

Ошибка многих менеджеров состоит в том, что они пытаются удержать в сознании и предсознании гораздо больше дел, чем те способны вместить. Таким образом, и сознание, и предсознание используются нерационально. Искусство эффективного управления задачами состоит в том, чтобы не пытаться решать все проблемы одновременно, а концентрироваться на одной, имея в виду несколько и *забыв* о всех прочих. Но для этого нужно создать систему, позволяющую оперативно перемещать задачи между уровнями сознания.



Как мы уже говорили, все дела и мысли должны быть материализованы, вынесены за пределы мозга для его разгрузки. Ваша система личной работы — это как бы продолжение, материализация вашего сознания. Соответственно, она должна быть структурирована так же, как структурировано ваше сознание.

Фокус внимания — область, соответствующая сознанию. В ней в один момент времени должен находиться только один объект — тот, с которым вы непосредственно работаете.

Область ближайшего внимания соответствует предсознанию. В ней должно быть 7 ± 2 объекта, необходимых вам для работы или для памяти. Именно в этой области должна находиться желтая папка, чтобы в момент пробегаания Скумбриевича вы о ней вспомнили.

Область далекого внимания соответствует подсознанию. В ней хранится вся остальная информация. Если вы предвидите в ближайшем будущем появление удобного момента для совершения какого-либо дела, нужно переложить указатель на это дело из области дальнего внимания в область ближайшего внимания. При этом, естественно, наименее необходимый объект из области ближайшего внимания нужно убрать, чтобы сохранить оптимальное число объектов 7 ± 2 .

Особо отметим, что внутри этих трех областей может царить полный хаос. Главное — жестко придерживаться поставленных границ и «правил перемещения дел через границы». Это даст гарантию того, что вы вспомните о нужном деле в нужное время, не тратя слишком много сил на наведение порядка. При этом голова у вас будет всегда свободна для мыслей и творчества.

Удобнее всего система управления вниманием реализуется на компьютере, причем прекрасно сочетаясь с идеологией гипертекстовых ссылок. Как можно организовать такую систему на базе MS Excel, описано в одном из приложений к книге.

Систему, позволяющую вводить в поле зрения нужные дела в нужное время и основанную на вышеописанных свойствах сознания, мы будем называть системой структурирования внимания. Возникает вопрос: можно ли перенести тот же метод на дела большего масштаба, чем дневной, и сделать систему структурирования внимания основой всего стратегического планирования? Ответу на этот вопрос посвящены следующие разделы.

Обобщение метода на долгосрочное планирование¹

Что является аналогом внимания человека, когда мы говорим о больших промежутках времени? Мы можем сказать: «Иван Иванович сконцентрировал внимание на докладной записке», но ведь мы можем сказать и: «Иван Иванович сконцентрировался на проекте постройки нового завода — ни о чем другом слышать не хочет, по другим вопросам почти не принимает». Очевидно, такое «обобщенное внимание» напрямую связано со *структурой затрат времени*. Чем больше времени вы выделяете на какой-то проект по сравнению с другими, тем сильнее вы на нем сконцентрировали внимание.

Условно назовем такое внимание «стратегическим», в противоположность обычному, «физиологическому». Для «стратегического внимания» сохраняют силу все закономерности, о которых мы говорили в приложении к обычному вниманию. Как правило, «стратегическое внимание» менеджера не меньше, чем «физиологическое», раздроблено между множеством дел и проектов. Как и обычное внимание, «стратегическое внимание» лучше концентрировать, а не распылять. Большинство программистов интуитивно приходят к этому правилу, работая большими «запоями». Эффективность такой «концентрации стратегического внимания» обусловлена тем, что работа над объектами высокой сложности, с множеством взаимосвязей, требует долгой «раскачки» мозга, «вживания» его в тему, «пропитки» информацией. При такой концентрации подсознание начинает само «вылавливать» из окружающего мира информацию, касающуюся проблемы или проекта, что также повышает эффективность работы над ними.

Что в этой системе будет аналогом структуры «сознание—предсознание—подсознание»? Удобная аналогия просматривается в трех базовых горизонтах планирования: день, неделя, год. Уровень дневного, оперативного планирования — это ваше «стратегическое сознание», которое может быть более или менее сконцентрировано на каком-либо проекте. Уровень недельного, тактического планирования — это ваше «стратегическое предсознание», в котором может находиться одновременно несколько проектов, между которыми вы переключаетесь. Доля этих проектов в структуре времени вашего сегодняшнего дня невелика, т. е. они находятся «на периферии сознания». И наконец, уровень годового, стратегического планирования — это ваше «стратегическое подсознание», в котором может быть сколько угодно замыслов и целей. Сейчас вы на них почти не тратите времени, но

¹ Более строгое и формальное описание метода структурирования внимания, в частности с обобщением на произвольные горизонты планирования, см. в нашей статье «Метод структурирования внимания», <http://www.improvement.ru/zametki/struktvn>.

постепенно они могут перейти в «предсознание», т. е. вы начнете выполнять по ним какие-то подготовительные операции, и затем в благоприятный момент они перейдут в «сознание» — вы сконцентрируетесь на их выполнении.

Нетрудно заметить, что эти горизонты планирования соответствуют трем масштабам проектов, которые мы задавали раньше. Как и тогда, деление на уровни нечеткое. Задачи дневного горизонта планирования требуют выполнения в течение ближайших 2–3 дней; недельного — в течение 2–3 недель; годового — в течение времени, выходящего за эти рамки.

Что в этой системе соответствует переходу дел между уровнями сознания, «перекладыванию желтой папки поближе при повышении вероятности появления Скумбриевича»? Как и тогда, регулярно, а также при существенной смене обстоятельств (в частности, при завершении очередного проекта), вы просматриваете свой «список стратегических дел» и принимаете решение: такой-то из замыслов должен быть перенесен в «предсознание», на тактический уровень, т. е. должна быть начата какая-то подготовительная работа по этому замыслу. При этом какой-то из проектов, находившийся на тактическом уровне (т. е. по которому велась подготовительная работа), может быть перенесен «в сознание», на оперативный уровень. Теперь вы посвящаете этому проекту достаточно много времени в течение дня, т. е. он находится в фокусе вашего внимания.

Как работает система структурирования внимания

С помощью метода структурирования внимания можно эффективно и гибко управлять не только концентрацией внимания на нужных *проектах* в нужное время, но и своевременным выполнением любых других дел. Организация системы планирования на основе метода структурирования внимания особенно актуальна для людей, у которых сравнительно немного жестко привязанных к точному времени дел. Опишем метод в действии на примере как «стратегического» внимания, так и «физиологического».

Для любой достаточно изолированной области организации деятельности (рабочего стола, органайзера для текущих дел, системы стратегического планирования) у вас есть достаточно ясные правила управления вниманием. Например, перемещение предметов ближе к фокусу внимания на рабочем столе или дальше от него; перечитывание нужного раздела органайзера при входе в соответствующий контекст; перемещение указателей на дела между тремя основными уровнями в системе стратегического планирования.

При этом внутри соответствующих разделов дела могут быть совершенно не упорядочены. Главное, что с определенной регулярностью, а также при существенной смене обстоятельств вы определяете, какие контексты могут вскоре появиться, для каких дел могут представиться благоприятные моменты — и переносите эти дела поближе к фокусу внимания. Например, при выходе из офиса вы просматриваете раздел органайзера «места», перед совещанием — «люди». Как правило, для оперативных дел хватает определения нескольких основных контекстов: «места», «люди», «состояния» (например, к контексту «когда очень не хочется работать» уместно привязывать разгребание накопившихся мелких вопросов), «дру-

гие дела или события» («вопросы для обдумывания во время бесполезного трепки окружающих на совещании») и т. д.

Аналогично вы поступаете со «стратегическим вниманием». Дневной раздел системы стратегического планирования вы просматриваете несколько раз в день, концентрируя последовательно внимание на различных делах, исходя из оптимальных контекстов их совершения, как это описано выше. Недельный раздел вы просматриваете раз в день, перенося из него в дневной раздел (т. е. ближе к фокусу внимания) те дела, время которых подошло. Годовой раздел вы просматриваете раз в неделю, при необходимости перенося в недельный раздел те проекты, которым пора перебраться из «подсознания» в «предсознание», так как в ближайшем будущем может наступить подходящий момент ими заняться. Такое же переструктурирование стратегического внимания можно производить после завершения серьезных проектов или при существенной смене внешних обстоятельств.

Таким образом, в частности, достигается сочетание гибкости привязки дел ко времени и уверенности в их своевременном исполнении. Многие дела имеют нечеткие привязки типа «нужно сделать в течение ближайшей недели-двух». В ежедневнике вам бы пришлось долго тащить такое дело по страницам, затрудняя обзор и переписывая одно и то же много раз. В органайзере на основе метода структурирования внимания вы просто переместите это дело ближе к фокусу внимания (из годового раздела в недельный) и благодаря ежедневному просматриванию недельного раздела, с одной стороны не забудете выполнить это дело в течение недели, с другой — сможете сделать его именно в тот момент, который будет для этого наиболее удобен.

Заметим, что для лучшего понимания метода структурирования внимания и его преимуществ читателю может быть полезно заглянуть в конец этой части книги, где описан органайзер, интегрирующий все данные в статье инструменты. На схеме этого органайзера можно более четко увидеть, как работает метод структурирования внимания, и понять, как удобнее всего приложить его к специфике вашей деятельности и привычным для вас методам работы.

Итак, суть метода структурирования внимания: определить оптимальные контексты для выполнения задач и построить удобную систему отслеживания этих контекстов и перемещения соответствующих дел в центр внимания при приближении этих контекстов. В первой части статьи мы говорили об обзоре: прежде чем управлять делами, нужно собрать информацию о них в каком-то одном месте. Метод структурирования внимания задает первый и наиболее простой способ упорядочить эти собранные вместе дела: разбить их на три основные группы в соответствии с устройством внимания человека.

Мы пока ничего не говорили о том, как упорядочить дела внутри этих основных групп, каким именно образом выбирать наиболее приоритетные, наиболее достойные перемещения в фокус внимания. Именно этому посвящен следующий раздел статьи.

Классические методы планирования прекрасны. В них не учтена всего одна мелочь: устройство мышления человека, который должен ими пользоваться. МСВ-планирование позволяет исправить это упущение.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Сколько прожить — от нас не очень зависит.

Как прожить — зависит

Алексей Бабий, руководитель проектов компании *MaxSoft*, Красноярск

О себе. Учетом времени я занимался с 1976 по 1992 г. Основная идея была не столько в эффективной организации работы (хотя и это тоже), сколько, скажем так, в гармонизации собственной личности. В чем-то преуспел, в чем-то нет. Но в целом не жалею.

О времени. Главное свойство времени как ресурса — невозполнимость. О времени нельзя говорить отдельно от смерти. Человек смертен, я (ты) тоже. Сколько прожить — от нас не очень зависит. Как прожить — зависит.

О ТМ-сообществе и сайте «Организация времени». Эх, ребята, почему двадцать лет назад не было Интернета! Тогда немногочисленные последователи Любищева переписывались по «обычной» почте. Теперь действительно создалось сообщество. Это здорово. Глеб, я считаю, сделал великое дело.

Возможно, ТМ-сообщество чересчур много времени уделяет технике эффективной работы. Чересчур — потому что, как мне думается, самый главный вопрос не в том, как эффективно сделать то или иное, а в том, что важно делать, а что не важно (см. пункт о времени). С другой стороны, если начать разговоры о важном и не важном, то может начаться сплошная демагогия и ценность сайта уменьшится. Ну а когда каждый сам для себя решил, что важно, что не важно, пускай делает это важное эффективно. Так что на самом деле все нормально!

ПРИОРИТЕТЫ И ГАРМОНИЯ: ОПТИМИЗИРУЕМ РАСХОДЫ ВРЕМЕНИ

С помощью метода структурирования внимания мы определили, как дела перемещаются между различными уровнями планирования. Но как упорядочивать их внутри этих уровней? Здесь нам придется балансировать между двумя подходами: упорядочением дел по приоритетности (главное — вперед!) и гармонизацией расходов времени между делами одинаковой важности. Все вместе можно сравнить с тем подразделением вашего ЗАО, которое занимается *инвестициями*, распределяет расходы на текущую деятельность, ближайшие результаты и вложения в будущее, которые создают новые возможности и обеспечивают рост результативности деятельности в будущем.

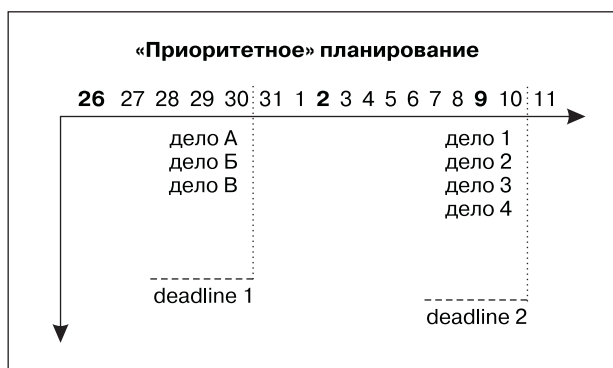
«Планирование через приоритеты»

Наиболее простой способ повысить эффективность использования времени внутри планируемого периода — сделать наиболее приоритетные, дающие максимальный результат дела в первую очередь, а менее приоритетные — вслед за ними.

Таким образом, совокупная вероятная полезность (равная полезности каждого дела, умноженной на вероятность его выполнения) возрастет. Стивен Кови называет этот принцип «put first things first», т. е. «первые вещи — в первую очередь».

Иллюстрацию этого принципа дает приводимая Лотаром Зайвертом история с Чарлзом Швабом, президентом компании «Бетлехем Стил». Он поставил перед своим советником Ивом Ли задачу: помочь ему лучше распоряжаться своим временем. Советник предложил каждое утро выписывать все дела предстоящего дня на один лист бумаги, пронумеровывать в порядке убывания важности и именно в таком порядке выполнять. «Таким образом, — объяснил он, — даже если часть дел из списка останется невыполненной, это не страшно: самое главное вы сделать успели». Через несколько недель Шваб прислал ему чек на 25 тысяч долларов и впоследствии говорил, что это была самая полезная лекция по менеджменту из всех, что он слушал на протяжении своей жизни.

Естественно, этот пример несколько упрощает ситуацию. Реально при планировании и принятии решений приходится учитывать не только сравнительную важность дел, но и их привязанность к определенным срокам. Соединить принцип «важное — в первую очередь» и необходимость календарного планирования позволяет простой метод, который можно условно назвать «методом планирования через приоритеты».¹ Термин нам пришлось изобрести, поскольку в литературе по тайм-менеджменту мы такого метода не встречали, хотя он и представляется достаточно самоочевидным.



Работая на определенном уровне планирования, например тактическом (т. е. определяя перспективу на ближайшие 2–3 недели, что необходимо делать примерно раз в неделю), вы фиксируете критические сроки, deadline'ы для дел дневного масштаба (т. е. таких, выполнение которых требует 1–3 дня по длительности и от 3–5 часов по суммарным затратам времени). Как правило, таких жестких сроков бывает

¹ Более точный, но достаточно неуклюжий термин — «стеково-дедлайновое планирование». Намечая дедлайны, мы создаем несколько «стеков» (термин из программирования — хранилище данных, из которого их можно вынимать в порядке, обратном тому, в котором они туда поступали). В каждом из этих стеков лежат задачи, «вынимаемые» по очереди, в порядке приоритетности.

сравнительно немного и к каждому из них привязано несколько связанных по смыслу дел.

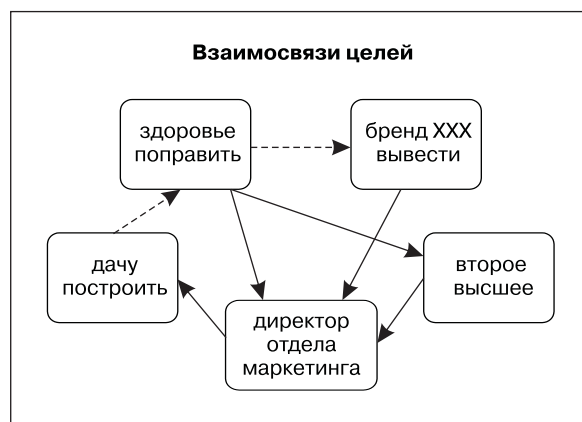
Итак, для каждого из критических сроков мы имеем список дел, которые необходимо к нему выполнить. Если события и риски, связанные с этими сроками, приблизительно равнозначны, то мы можем сосредоточиться только на первом *deadline*'е, забыв про остальные. Если риски, связанные со следующими сроками, существенно выше, то начинать планирование нужно с них. Но мы для простоты рассмотрим только список дел, привязанных к первому сроку. Нужно упорядочить этот список по приоритетности, чтобы сконцентрировать внимание на наиболее важных из относящихся к первому сроку дел. Не обязательно упорядочивать список полностью, как делал Шваб; достаточно выделить несколько наиболее важных дел («начало списка») и несколько наименее важных («конец списка»), которыми можно будет легко пожертвовать. Таким образом, мы выделили для себя те дела, на которых нужно будет *концентрировать внимание* в период до намеченного срока: уделять им больше всего времени, тратить на них время наилучшего качества (с точки зрения нашей работоспособности, отсутствия внешних прерываний) и т. д. Если планирование происходит на уровне дня, то принцип «первое — в первую очередь» можно понимать более буквально и действительно *начать* с наиболее важных дел.

Таким образом, обычный список дел, классический *to do list* с расставленными на нем приоритетами, может оказаться достаточно простым и удобным *планом*, позволяющим задать оптимальный порядок выполнения дел. Важно отметить, что процедура планирования с помощью критических сроков и приоритизированного списка дел может потребовать *чистки* такого списка, если вы видите, что вероятность уложиться в срок невелика. Инструменты грубой чистки даны во втором разделе этой части; инструменты сравнительно точного прогнозирования расходов времени на дела и оптимизации расходов времени будут даны в последнем разделе.

Наконец, в заключение описания метода заметим, что в нем достаточно строго связаны горизонт планирования и масштаб дел. Планируя на несколько месяцев вперед, вы оперируете только делами недельного масштаба; планируя неделю — только делами дневного масштаба. Для выполнения более мелких дел вы просто оставляете небольшие по сравнению с масштабом планирования резервы времени и «разгребаете» мелкие дела в промежутках между крупными. Такая четкая связь уровня планирования с масштабом планируемых дел позволяет сделать процесс планирования гораздо более простым. Например, планируя неделю, вы не отвлекаетесь на множество мелких дел, не пытаетесь четко расположить их на пространстве недели, а оперируете только десятком крупных дел дневного масштаба, что позволяет принимать более адекватные решения относительно распределения этих дел по времени. Еще один важный момент: на каждом уровне планирования вы сравниваете по степени приоритетности задачи только *одинакового масштаба*, что значительно облегчает их сравнение и упорядочение по важности. Без системы трех уровней планирования «метод Шваба—Ли» был бы менее адекватен, так как приходилось бы сравнивать несравнимые из-за разницы масштабов задачи.

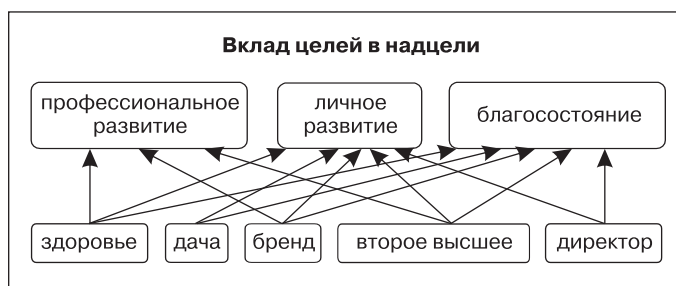
Методы упорядочения дел по приоритетности

Каким образом упорядочить дела внутри списка, как определить, какие из них являются достойными выполнения в первую очередь? Вопрос приоритетов уже рассматривался, но в основном с точки зрения чистки, отсева лишнего. Здесь же мы дадим несколько инструментов выделения первостепенного, заслуживающего выполнения в первую очередь.



Важность дела в общей структуре дел. Построив схему взаимосвязей дел, можно выяснить, какие из них создают основу для выполнения других и поэтому должны быть выполнены в первую очередь. При этом связи можно различать по важности (на рисунке более слабые связи изображены пунктиром). Чем больше стрелочек исходит из дела и его «потомков», тем более оно достойно выполнения в первую очередь.

Важность дела по отношению к надцелям и критериям. В предыдущем разделе мы показали, как можно сформулировать надцели, т. е. цели высокого уровня абстрактности, и основные ценности либо ключевые направления развития. Сравнительную значимость обычных целей можно оценить исходя из того, насколько большой вклад они вносят в достижение этих надцелей.

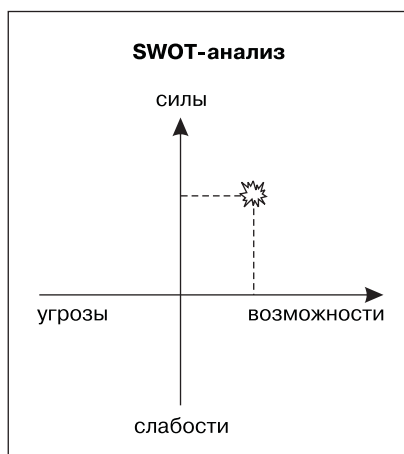


Оценку вклада целей в надцели можно оформить так, как показано на рисунке; можно — с помощью таблички, в горизонтальных графах которой записаны цели,

а в вертикальных — надцели. При этом на пересечении строчек и столбцов записывается оценка вклада цели в надцель, значимости цели с точки зрения надцели. Шкала для такой оценки не должна быть больше 7 ± 2 градации; как правило, хватает шкалы «0 = никакого вклада, 1 = средний вклад, 2 = сильный вклад». При необходимости можно добавить отрицательную часть шкалы, если какие-то цели, работая на одни надцели, мешают достижению других.

Взвешенный вклад целей в надцели				
	личное (0,5)	профессио- нальное (0,3)	благопользо- вание (0,2)	итог
здоровье	2	1	1	1,5
дача	1	0	1	0,7
бренд	2	2	1	1,8
второе высшее	1	2	1	1,3
директор	1	1	2	1,2

При этом надцелям можно приписать весовые коэффициенты в зависимости от их значимости и для каждой цели вычислить взвешенную сумму оценок. С точки зрения теории многокритериальной оценки такая процедура не является идеально корректной, и к полученным в результате количественным показателям важности целей нужно относиться осторожно. Но сам процесс выставления таких оценок наведет на многочисленные мысли по поводу сравнительной важности дел, итогом чего станет новое *понимание* ситуации, чрезвычайно необходимое для принятия стратегических решений.



Важность дела с точки зрения состояния внешней среды. Вспоминая аналогию «управление личным временем — управление фирмой», мы можем перенести в личную стратегию такой широко известный инструмент стратегического планирования, как SWOT-анализ (по первым буквам английских слов «сила, слабость, возможность, угроза»). Чтобы определить сравнительную важность наших целей с точки зрения соответствия внешней среде, можно выписать наши силы и слабости, определить возможности ситуации и угрозы извне (все это нелишне упорядочить по важности), а затем рассмотреть различные пересечения этих двух основных осей, как показано на рисунке. Например, цель «укрепить здоровье» может оказаться более или менее приоритетной в зависимости от того, насколько приоритетны «накрываемые» ею сочетания, например слабости «высокая подверженность стрессам, быстро наступающая усталость» с угрозой «резкий рост объемов работ на новой должности»; той же слабости с возможностью «быстрый вывод на рынок нового бренда», и т. д.

Заметим, что при анализе внешней среды стоит обращать внимание не только на объективные факты, но и на картины мира значимых для ситуации персон. В частности, может пригодиться вводимое В. К. Тарасовым понятие «градусник» — прибор в картине мира другого человека, с помощью которого он принимает значимые для вас решения. Тщательный анализ того, как интересующее вас лицо принимает решения, может показать, например, что наиболее приоритетным для успешного утверждения проекта является не его содержание, а аккуратность оформления (первый этап в красной папочке, второй — в зеленой) или характер употребляемых терминов («работы типа А опережают работы типа Б на неделю», но ни в коем случае не «работы типа Б *запаздывают* по сравнению с работами типа А на неделю»). Таким образом, значимость различных действий для достижения ваших целей может зависеть не столько от их реальной значимости, сколько от ее «отражения» в чьей-то картине мира.

В заключение стоит сказать, что все предложенные инструменты более удобны для стратегического планирования; относительно небольших дел подобного рода выкладки делаются интуитивно. Но для тренировки этой интуиции может быть полезным проработать с помощью этих методов несколько рядовых списков дел. Некоторое упражнение в применении описанных методов приведет к тому, что вы будете расставлять приоритеты интуитивно и безошибочно.

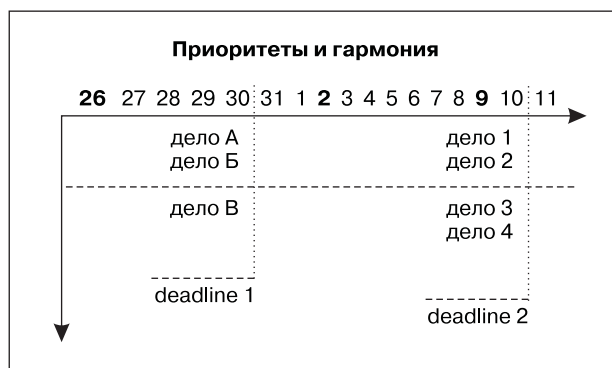
Методы гармонизации деятельности

При применении описанных выше методов расстановки приоритетов может возникнуть много вопросов. Далеко не всегда удастся понять, какое дело важнее: и то и другое одинаково нужны. В такой ситуации необходимо применять методы гармонизации, балансировки расходов времени между различными задачами. Сделать это сложнее, чем упорядочить задачи по важности, поскольку гармония, целостность — материи чрезвычайно тонкие и с трудом выражимые количественно, особенно в рамках личной работы. Но некоторые подходы к гармонизации все-таки можно предложить.

Стивен Кови в «Семи принципах высокоэффективных людей» рассказывает древнюю притчу о курице, которая несла по одному золотому яйцу в день и кото-

рую хозяйин опрометчиво зарезал, желая извлечь из нее несуществующий кусок золота. Пользуясь этой притчей в качестве аналогии, можно разделить все дела на те, которые связаны с «золотыми яйцами», получением результатов, и на те, которые можно назвать «кормежкой курицы», которые создают нашу *способность* производить эти результаты. К делам последнего типа относится все, связанное со здоровьем, профессиональным и личным развитием, с инвестициями в освоение новых технологий, в налаживание организации личного времени и т. д.

Наглядно соотношение расстановки приоритетов и гармонии можно изобразить на двухмерном графике времени. Вертикальные пунктирные линии задают критические сроки, внутри которых необходимо выполнять в порядке приоритетности дела А, Б и дела 1, 2, связанные с получением конкретных результатов. Горизонтальная пунктирная линия отделяет расходы времени на дела В, 3, 4, связанные с развитием (скорее всего, они будут не привязаны к тем же критическим срокам).



Очевидно, при сложностях в соблюдении критических сроков дела, связанные с результатами, будут вытеснять дела, связанные с развитием, и баланс поддерживать станет трудно. Выходом из такой ситуации является перенесение баланса с «вертикальной» оси на «горизонтальную» — на более высокий уровень планирования. Например, вместо ежедневного часа занятий языком можно ввести еженедельные полдня и т. п. Таким образом, на оси времени более высокого уровня планирования мы создаем гармонию, а для оси более низкого уровня планирования эта гармония оборачивается ясно выраженным приоритетом («приоритетной задачей для пятницы является изучение языка»).

В частности, поддерживать такого рода баланс позволяет схема стратегических преобразований «разморозка—чистка—построение—заморозка», которую мы описывали выше. Например, каждому из дней недели можно приписать один из этих основных акцентов внимания, и тогда вы обеспечите себе сбалансированный процесс стратегического развития за счет гармонии между его важнейшими составными частями.

Все, что было сказано о балансе и гармонии, становится более твердым и контролируемым, будучи выраженными в конкретных цифрах, нормах расхода времени на различные дела. Для этого желательно применение хронометража и хоро-

шее знание структуры расходов своего времени. Соответствующие инструменты были описаны в первой части книги.

Относительно количественных параметров такого баланса можно посоветовать на недостаточность научных и статистических данных, которые позволили бы сформулировать четкие принципы поддержания гармонии в личной работе. Заметим лишь, что традиционной ошибкой является задание *равных* норм расхода времени, попытка создать *симметрию* (например, «расходы времени на физическое развитие должны быть равны расходам времени на культурное развитие»). Равенство, вопреки широко распространенному стереотипу, не характерно для гармонии. Гармония как в природе, так и в архитектуре строится на *неравенстве*, на золотой пропорции 0,618 : 0,382 и производных от нее. Это стоит учитывать, вырабатывая для себя принципы создания баланса между различными задачами.

Расстановка приоритетов и гармонизация деятельности — противоречащие друг другу методы. Их сбалансированное применение требует гибкости и тренированности мышления.

ТМ-ФИЛОСОФИЯ

«Будильник» как метод великих людей

Алексей Бабий, руководитель проектов компании *MaxSoft*, Красноярск.
Отрывок из статьи «Хронометраж, или Алгебра любви-3»

Надо заметить, что в тот момент, когда я начал вести учет времени, был я вполне типичным двадцатилетним балбесом. Кроме компьютеров я мало чем увлекался. Читал я исключительно фантастику. Был вполне карьеристски настроен: в ближайшие три-пять лет кандидатская, затем — докторская и т. д. Собственно, для того я и затеял вести учет времени, чтобы сделать свою карьеру максимально быстро и эффективно.

Однако буквально через год-два ценности мои радикально поменялись. Читать я стал исключительно классику (ну и вообще — серьезные книги), карьера перестала интересовать вообще (я имею в виду «должностную» карьеру, а не профессиональную; как программист я рос тогда очень стремительно), зато сильно заинтересовала философия, поиск смысла жизни. И вообще, я заметил, что система загадочным образом делает меня лучше. Не эффективнее, а именно лучше, в простом человеческом смысле этого слова.

Разгадка нашлась в одной из книг П. Д. Успенского и названа им «будильник». Совершенствующийся человек должен все время осознавать себя, а не жить автоматической жизнью, тогда в нем будет накапливаться некая тонкая и очень важная субстанция. Осознавать себя, значит, положим, не просто идти по улице, а, идя по улице, все время осознавать, что ты — идешь по улице. Что ты идешь туда-то и зачем-то. А чтобы осознавать себя, ты должен все время будить себя, выводить себя из спячки, в которой мы обычно пребываем.

Система учета времени и есть этот самый будильник, причем совершенно идеальный. Совершая любое действие, ты осознаешь себя, поскольку ты должен как минимум фиксировать время смены занятия. Поэтому ты не просто трепешься с приятелем на автомате, а осознаешь, что во столько-то ты начал трепаться, во столько-то закончил, а протрепался столько-то. Следовательно, сам того не зная, я включил мощный будильник и запустил сложный механизм самопреобразования. И результаты не замедлили сказаться.

Любопытно, что аналогичные механизмы использовались очень многими людьми. Я прочел уйму биографий и автобиографий великих людей, пытаюсь понять их секрет. В конце концов, увидел одно, что их объединяет: именно вот это внимательное отношение к своему внутреннему миру. Не слюнявая рефлексия, а именно непрерывное и жесткое отслеживание своих мыслей, порывов и т. д.

Особенно поразил меня Бенджамен Франклин, который ежедневно вел так называемый франклиновский дневник, в котором отмечал свои пороки, плохие мысли и поступки, совершенные в этот день. В момент, когда ты делаешь (или думаешь) плохое, ты фиксируешь: эй, парень, то что ты сделал (или только собираешься сделать) — плохо. Не секрет, что большинство плохих дел и мыслей производится как бы нечаянно, в том самом автоматическом режиме. Если человек постоянно осознает сам себя, от многих слов, дел и даже мыслей он сумеет воздержаться.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОВЫШАЕМ ТОЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Одним из важнейших профессиональных качеств менеджера является *умение укладываться в сроки*, а также умение прогнозировать сроки, давать четкий ответ на вопрос: «К какому моменту вы могли бы это завершить?» Кроме того, ему необходимы навыки распределения бюджета своего времени для принятия решений типа: «Стоит ли браться за это дело, не нанесет ли это ущерб своевременности выполнения других дел?»

В предыдущих разделах мы говорили о том, как держать под контролем совокупность дел, вспоминать о нужных делах в нужное время. Сейчас мы остановимся на методах, позволяющих учитывать при принятии решений не только приоритетность дел и сроки их исполнения, но и затраты времени на исполнение дел, их место в общем бюджете времени. Сделать эти методы системными удобно с помощью перенесения в «персональное ЗАО» методов управления проектами (project management).¹

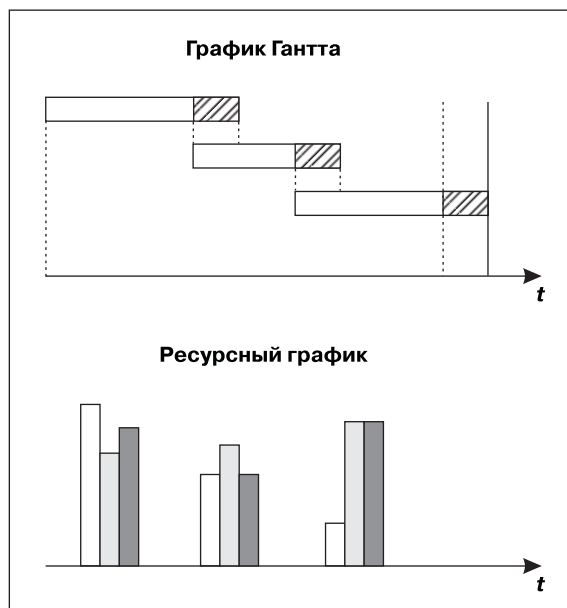
Ресурсно-календарный график планирования времени

Как и раньше, богатый набор инструментов дает нам применение аналогии «управление личным временем — управление фирмой». Календарно-ресурсный график планирования, или, точнее, *бюджетирования*, времени родился как результат перенесения в технику личной работы таких широко известных инструментов проектного менеджмента, как график Ганта и ресурсный график.

Напомним суть этих инструментов (они изображены на рисунке). На графике Ганта отмечаются работы, которые необходимо сделать, с их длительностями

¹ Непростая и достаточно эмоциональная дискуссия автора с участником ТМ-сообщества Олегом Смирновым завершилась совместным выводом, что к идее проектного подхода в личной работе мы пришли независимо друг от друга и практически одновременно.

и взаимосвязями. Масштаб может быть различным, можно просматривать взаимосвязи и отдельных элементарных операций, и целых фаз проекта. Программы для управления проектами позволяют легко манипулировать расписанием и отвечать на вопросы типа: «Как изменится дата окончания проекта, если операция такая-то займет на столько-то больше времени, чем мы рассчитывали?»

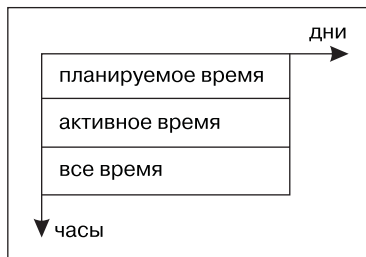


Ниже графика Гантта изображен ресурсный график, отражающий расходы различных ресурсов на каждую операцию. Этот график позволяет нам работать не только с расписанием, но и с имеющимися в нашем распоряжении ресурсами. «Если такую-то операцию мы совершим не сами, а закупим соответствующую услугу, окупятся ли эти расходы общим выигрышем времени по проекту? Как возрастут расходы ресурсов, если мы захотим компенсировать задержку по такой-то операции и завершить проект вовремя?» и т. п.

Ясно, что для личной работы этот инструментальный тяжеловат, хотя для укрупненного планирования график Гантта может быть очень даже полезен. Предлагаемый вашему вниманию график сочетает в себе черты ресурсного и календарного графиков и сравнительно прост в использовании. Создается он следующим образом.

1. Определяем бюджет времени, имеющийся в нашем распоряжении (иначе говоря, имеющееся количество ресурсов). Всего у нас 24 часа в сутках. Из них сколько-то нужно выделить на сон и прочее, столько-то мы можем планировать под рабочие дела. При этом, как правило, советуют планировать не более 60% рабочего времени, что полностью стыкуется с концепцией *резервов* в проектном менеджменте, позволяющих спокойно реагировать на непредвиденные обстоятельства. В принципе, части

дня, связанные со сном и отдыхом, тоже можно рассматривать в качестве резервов на экстремальные случаи. Но после благополучного преодоления экстремальной ситуации нужно не забывать восстанавливать соответствующие резервы здоровья, не допускать накопления долговременной усталости.



Скорее всего, время, которое вы можете бюджетировать исходя из этих соображений, не превышает 6–8 часов в сутки, а при большом количестве мелкой текущей — и 4–6 часов. Следующий шаг — внесение в этот, по сути, *ресурсный* график элементов *календарного* графика.



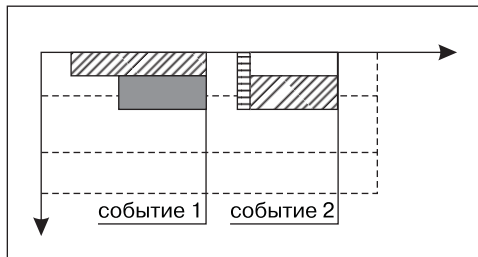
2. Намечаем критические сроки («deadlines»). Здесь следует сказать, что предлагаемый график наиболее всего полезен в следующих обстоятельствах:

- а) упорядочению во времени подлежат несколько достаточно крупных дел, имеющих сравнительно жесткие сроки выполнения и конкурирующих друг с другом за ваше время;
- б) вы можете хотя бы очень приблизительно оценить расходы времени на каждое из этих дел.

Ресурсно-календарный график — вещь достаточно трудоемкая в использовании, поэтому если описанной ситуации нет, лучше обойтись описанным выше методом «планирования через приоритеты».

3. Делаем «раскройку скатерти» — распределение имеющегося бюджета времени между различными делами. Делим предполагаемые трудозатраты в часах на количество дней, в течение которых мы можем заниматься этим делом (исходя из того, сколько дней осталось до критического срока, насколько трудно это дело «концентрируемо» во времени — важный показатель для творческих задач, и т. п.) Получаем количество часов в день, которые мы должны затрачивать на это дело, чтобы успеть к нужному сроку. Располагаем более приоритетные дела повыше, т. е. выкраиваем

на них время в первую очередь, остальные «финансируем» по остаточному принципу. Стараемся оставлять резервы — 40% непланируемого времени на непредвиденные внешние обстоятельства и собственную спонтанную активность. Учитываем при этом принципы гармонизации расходов времени, описанные выше.



Далее остается пользоваться графиком для управления собственной деятельностью. Следует особо отметить: этот график не план, а *бюджет*. То есть вы не обязаны выполнять задачи именно в той последовательности, которая обозначена на графике. График показывает, что в течение дня необходимо *выделить* на такое-то дело столько-то времени, а в какое именно время суток вы его выполните — определите по ходу дела, исходя из разных соображений и обстоятельств. Заметим, что можно вести еще и второй график — график исполнения бюджета, т. е. оперировать двумя графиками, вместе дающими связку «план—факт» и подсказывающими необходимые коррективы и плана, и способов его исполнения.

Нормирование, планирование и контроль исполнения проектов

Необходимым условием эффективного применения ресурсно-календарного планирования является неплохое знание структуры собственного времени, умение хотя бы приблизительно определять продолжительность и трудоемкость работ. Здесь вполне применимы методы, существующие для решения той же задачи в масштабах фирмы.

Нормирование затрат времени является основой для планирования и контроля. Если вы ведете сплошной или выборочный хронометраж, постепенно у вас будет накапливаться база нормативов по различным видам задач. В личной работе было бы слишком трудоемким нормирование элементарных операций, как это делается в проектном менеджменте; но очень неплохие результаты может дать нормирование затрат времени на типичные проекты. Например, работая над ежеквартальным отчетом, вы заводите соответствующую «карточку проекта», в которую записываете все ваши расходы времени по этому проекту, а также продолжительность работы над ним. Последнее не менее важно, чем расходы времени, так как многие работы, особенно творческого характера, требуют определенного уровня «размазанности» по времени и это необходимо будет учитывать при планировании. Кроме того, в «карточке проекта» уместно отразить разбиение работ на несколько основных классов.

Карточка проекта

Отчет по направлению AAA, апр. 2002

03.04	дум. план	1:30	план разделов
04.04	раскачка	0:15	обсужд. план
	Ч. I-1-1, план	2:10	1500 знаков; план I, подроб.
	Ч. I-1-2	1:25	2000 зн.
	схемы в I-1-2	0:30	4 шт.
05.04	раскачка	0:45	Скорректирована часть I-1,2
	Ч. I-1-3	1:50	2200 зн.; закончена Ч. I-1
...	...	...	...

*Длительность: 8 дней. Общие затраты времени: 22:30 час.**Объемы работ и нормативы расходов времени:*

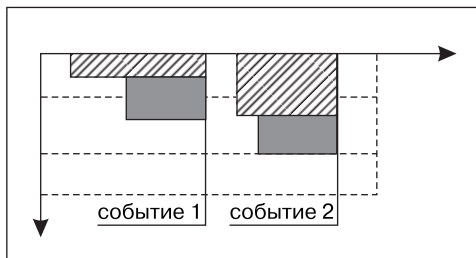
вид работы	объем	время	норматив
обдум., планир.	—	4:30	0:15/тыс. зн.
написание	16 тыс. зн.	12:30	0:45/тыс. зн.
схема	12 шт.	2:00	0:10/шт.
раскачка	6 раз	3:00	0:10/шт.

Естественно, кроме нормативов по времени выполнения работ, указанных в таблице, можно нормировать производительность труда, т. е. не «время/результат», а «результат/время». Способы применения этих показателей сходны, вопрос заключается только в удобстве для решения конкретных задач самоуправления.

Определение необходимых для планирования нормативов может производиться как по каждому из этих классов отдельно, так и упрощенно, по отношению к объему проекта. Например, в приведенной на рисунке карточке можно было не вычислять отдельные нормативы на схемы, а связать объем времени, необходимого на схемы, с объемом проекта в знаках — в предположении, что в других подобных проектах доля затрат времени на схемы будет примерно такой же, как и в этом.

Планирование затрат времени на новый проект производится, исходя из нормативов, выработанных в предыдущих проектах. При этом можно использовать известный в проектном менеджменте «метод аналогий». Например, при планировании работы над презентацией выставки (пусть объем работ здесь исчисляется в количестве слайдов) мы можем сделать первый слайд, определить, исходя из потраченного времени, примерный норматив и время, необходимое на изготовление всех слайдов; а затем предположить, что вспомогательные операции (разработка плана презентации, раскачка, т. е. втягивание в работу, и т. п.) займут в структуре расходов времени на проект примерно такую же долю в процентах, как и в проекте «Отчет». Заметим, что закладку резервов времени можно производить как на этом этапе, так и при планировании всей структуры времени с помощью ресурсно-календарного графика.

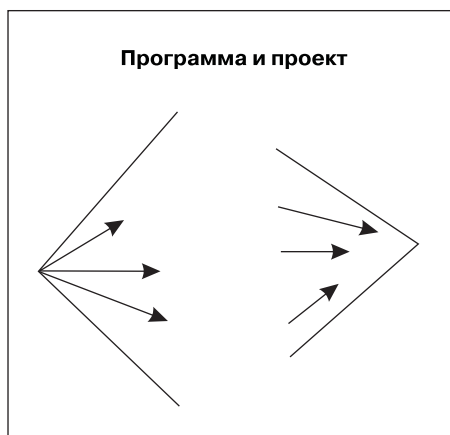
Контроль исполнения проекта осуществляется путем сравнения достигнутого с запланированным, в частности — реальной производительности труда с нормативной. В проектном менеджменте в рамках технологии анализа освоенной стоимости (Earned Value Analysis) существует большое количество показателей, позволяющих оценить степень отклонения фактических параметров проекта от запланированных. Для целей личной работы вполне достаточно интуитивно понятного метода: оценив свою производительность труда на выполненном этапе проекта, вы пересчитываете предположительное количество времени, необходимое вам для выполнения оставшихся этапов. Поскольку затратам времени чаще свойственно увеличиваться, чем уменьшаться, на ресурсно-календарном графике пересчет затрат времени на проект, скорее всего, отразится «утолщением» соответствующего «лоскута», что потребует корректировки общего бюджета времени и, возможно, перестраивания программы действий. Например, на рисунке второй проект, вытесняемый первым, может потребовать делегирования (в том числе покупки внешней услуги) и т. п.



В заключение отметим, что предложенные методы, несмотря на их внешнюю механистичность, вполне справедливы и для людей творческих профессий: топ-менеджеров, консультантов, бренд-менеджеров и т. д. Несмотря на сложно формализуемое *содержание* творческого труда, его *форма*, в частности затраты времени, оказывается неплохо предсказуемой и управляемой по мере накопления базы личных нормативов. Естественно, такие базы могут быть полезны и для организации командной работы, для реалистичного планирования проектов на уровне команды и фирмы.

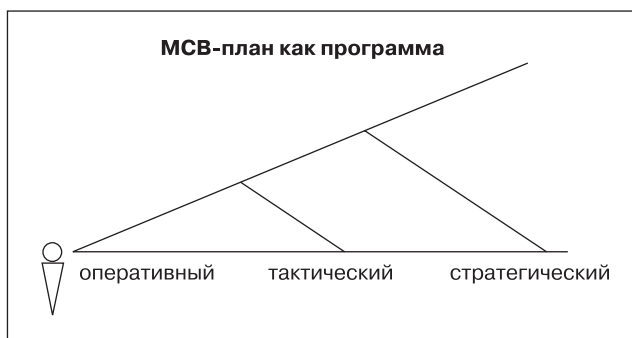
Обобщаем и систематизируем

Для максимальной эффективности применения различных подходов к планированию, описанных в статье, остается показать их логические взаимосвязи. Для этого сначала введем различие *проекта* и *программы*, как оно обычно понимается в системомыслительной методологии (СМДМ). Проект (на схеме справа) можно изобразить в виде «сходящейся» воронки, устремленной к конкретной цели. Стрелками изображены сходящиеся к этой цели средства, ресурсы, подзадачи. Программу (на схеме слева) можно изобразить в виде «расходящейся» воронки. У программы нет конкретной цели, есть

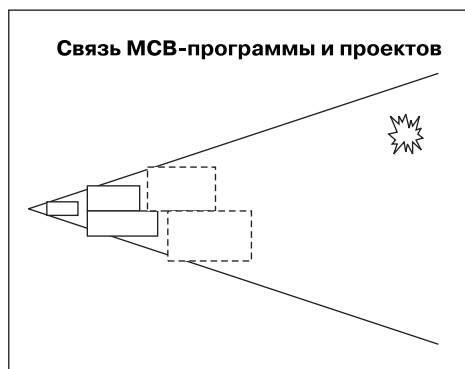


лишь набор надцелей, достаточно абстрактных ориентиров. Стрелками показаны внутренние и внешние *возможности*, которые задают допустимые направления движения из исходной точки.

Нетрудно заметить, что проект оптимален для действия в *задачных* ситуациях, когда желаемый результат достаточно точно определен. Программа хороша в *проблемных* ситуациях, т. е. когда есть некое общее направление движения, но нет четкого представления о желаемом результате. Такой ситуацией, к примеру, является ситуация планирования будущего любой *развивающейся* системы в условиях *конкуренции* и *неопределенности*, в частности — выработка личной стратегии и стратегии фирмы.



Примером программы является личный стратегический план, оформленный с помощью метода структурирования внимания. Чем дальше от фокуса внимания, тем менее «проектными» становятся содержащиеся в системе указатели на дела, тем больше появляется замыслов, надцелей и т. п. конструкций, задающих не четко определенный результат, но некий набор возможных *направлений* движения и развития, далеко не каждому из которых суждено стать воплощенным в жизнь. Но существование этого набора позволяет легко соотносить возможности, предоставляемые внешней средой, с собственными желаниями и выбирать оптимальный путь дальнейшего движения; в частности — формулировать конкретные цели на ближайшую перспективу.

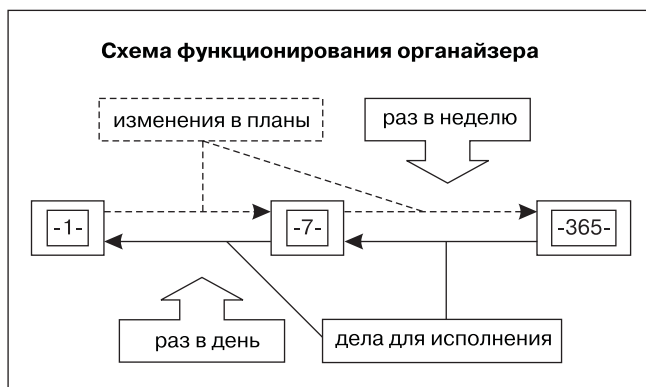


Этот «стратегический» программный подход на основе метода структурирования внимания естественным образом сочетается с «тактическим», проектным подходом. На рисунке оперативный уровень программы, близкий к исходному моменту планирования, заполнен четкими проектами (взаимоувязанными в календарно-ресурсном графике). Более далекие проекты, находящиеся в зоне «стратегического предсознания», еще не оформлены, скорее всего, это только замыслы и папки с копящимися по поводу замыслов мыслями. На схеме они изображены пунктирными прямоугольниками. И наконец, «стратегическое подсознание», далекая перспектива, пока не ясна. Ее задают только достаточно абстрактные надцели и ключевые области и, возможно, дерзкая стратегическая цель. К ней пока нет проложенных четких измеримых ступенек (иначе она не была бы дерзкой), но благодаря программному подходу вы не пропустите возможностей, которые ее приближают, а благодаря проектному подходу — используете эти возможности на 100%.

Стратегическое планирование в ЗАО «Иванов И. И.» налажено по последнему слову техники, поэтому директор спокоен и нетороплив. С непреклонностью хирурга он поставил на место мелкую текучку, поэтому у него есть время на формулирование стратегии. Он успевает *думать* над конкурентными преимуществами, поэтому он принимает только сильные решения. *Его успех предопределен и неизбежен.*

СХЕМАТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ: ОРГАНАЙЗЕР НА ОСНОВЕ МСВ

В конце первой части книги был дан алгоритм, последовательность шагов по применению хронометража. После описания технологий целеполагания и планирования такое стеснение свободы читателя было бы излишним. Поэтому в качестве итога мы приведем схему основных разделов и функций органайзера на основе метода структурирования внимания, которая поможет читателю построить собственную систему управления целями, задачами и сроками либо оптимизировать уже существующую.



Структура органайзера

	Программный подход		Проектный подход	
	надцели	направления внимания	«функциональная» часть	«проектная» часть
<i>Стратегическое планирование</i>	Миссия Карта ключевых областей Список надцелей Список дерзких целей	Список замыслов проектов	Список дат праздников и т. п. [Список регулярных дел периодичности выше месяца] [Список SMART-целей на год]	Список далеких жестко привязанных дел [или: Двухмерная матрица года] Список далеких мягко привязанных дел [Инструменты стратегического планирования: SWOT, схемы целей с приоритетами]
<i>Тактическое планирование</i>	[Акцент внимания на эту неделю, напр. «неделя чистки», либо 2–3 ссылки на ключевые для текущего месяца проекты годового масштаба]	Темы для обдумывания (связанные с приближенными проектами) Приказы («Перестать курить!»)	Список регулярных дел недельной периодичности Список SMART-целей на неделю [Двухмерный график привязки регулярных дел к времени]	Список жестко привязанных дел [или: Двухмерная матрица недели] Список мягко привязанных дел на неделю [График с deadline'ами и приоритетами] [Ресурсно-календарный график, информация по нормативам]
<i>Оперативное планирование</i>	[Акцент внимания на день; ссылки на ключевые для текущей недели проекты недельного масштаба]	[Темы для обдумывания] [Приказы]	[Список регулярных ежедневных дел]	Список жестко привязанных дел [или: почасовая сетка с отмеченными делами] Список мягко привязанных дел на день

Как правило, рядом с разделом оперативного планирования уместно поместить тематические (контекстные) разделы: люди, места, справочная информация и т. п. Стратегический отдел для улучшения обзора иногда бывает удобно расположить отдельно от тактического и оперативного, например на большой доске на стене кабинета. Оперативный и тактический разделы, как правило, должны быть мобильны, поэтому удобнее всего оформляются в обычном органайзере.

Примечание 1: в квадратных скобках инструменты, которые необходимы при большом объеме дел или большой любви к формализации происходящего.

Примечание 2: в реальном органайзере в более низкие разделы могут помещаться части, принадлежащие более высоким разделам, — для более частого освежения в памяти. Например, непривязанные дела на неделю можно поместить в оперативный (дневной) раздел, чтобы вспоминать о них в течение дня и выполнять их в удобный момент; карту ключевых областей или список дерзких целей можно поместить в тактический (недельный) раздел, чтобы освежать их в памяти каждый день при планировании следующего дня.

ТМ-ИНСТРУМЕНТЫ

Картотека нужна приличному человеку

Олег Смирнов, руководитель технологического бюро корпорации «Парус», Москва

Многие люди — великие и не очень — имели и имеют картотеку. Гавриил Попов не видит лучшего способа организовать свою бурную общественную деятельность. Николай Гоголь записывал на карточки старорусские названия и рецепты вкусных блюд, дабы затем ловко вставить слонозахлебывающие описания в свои гениальные произведения. Владимир Вернадский не брезговал никакой информацией для записи на карточки, если в ней ему хоть краем мнилась биология. Один чудак собрал гигантскую коллекцию фотографий снежинок...

Понятно, что всех этих людей объединяет присутствие у них жизненных целей (а по мне, так они просто приличные люди). Род деятельности этих людей подразумевает накопление целевой информации, систематизацию и последующую ее творческую обработку для рождения интеллектуального или материального продукта.

Почему именно картотека и в чем ее феномен? Во-первых, человек оперирует в своей голове некими цельными мыслями, эдакими единицами информации (не путать с битами!); также организована и карточка — она несет в наборе своих данных единственную ключевую идею или мысль. Таким образом, карточка идеально «заточена» на «головную» обработку человеком. Эта карточка может быть и бумажной, и «Заметкой» в Outlook. Важен принцип: одна мысль — одна карточка.

Во-вторых, умные люди давно уяснили, что мысль, не записанная и не организованная в картотеку, — мысль потерянная. Склероз ни при чем — несовершенны мы все.

В-третьих, сам процесс записывания на карточки своих (равно как и чужих) идей и мыслей дополнительно стимулирует творческую деятельность. Номо записывающий непрерывно осознает свои цели, и его мозг обречен выдавать на гора продукцию (в науке о мисдеятельности такой процесс называется «рефлексией»).

Моя картотека. Поскольку я считаю себя приличным человеком (прости, читатель, мою нескромность), то веду личную картотеку — например, для разработки методических материалов по организации проектно-внедренческих работ в софтверной компании. Нужна мне картотека и для ряда других целей.

Карточки рождаются во время бодрствования: на работе, совещаниях, семинарах, в дороге, на прогулке, дома во время отдыха, чтения книг — всегда, когда мысли шевелятся в голове осознанно. В конце дня я раскладываю карточки по разделам. Вот здесь остановлюсь подробнее.

Один из смыслов картотеки состоит в систематизации информации для дальнейшей обработки. Интересно то, что рубрики, разделы и подразделы организуются самостийно! Нет нужды специально придумывать структуру рубрикатора — по мере накопления карточек они сами подсказывают автору, где им удобнее быть, и разделители с какими названиями нужно сделать (вот такая наглость). Таким автоматическим способом у меня «сама собой» выкристаллизовалась структура одного серьезного методического документа (извольте, вот вам еще один феномен картотеки).

С картотекой нужно работать. Работать творчески.

Картотека — это хранилище ваших знаний, катализатор умственной активности. Карточки — это мысли.

Сталкивайте их друг с другом, заставляйте воевать, заключать мир.

Разделяйте и властвуйте.

Заставляйте их рассыпаться мелким и крупным жемчугом на новые мысли.

Безжалостно хороните отжившие и отработавшие идеи.

Плодите младенцев, выращивайте монстров.

Вылеживайте не созревших, пускайте в дело вызревшие.

Пользуйтесь плодами.

Приложение II

Основные инструменты управленческой борьбы

Введение

Задача этой заметки — познакомить читателя с основными технологиями эффективного действия в ситуациях конкуренции, борьбы, неопределенности. Основной результат, который читатель может вынести из заметки, понимание закономерностей борьбы, умение бороться, когда это нужно, умение *не бороться*, когда это не нужно, и умение определять, когда именно нужна борьба и в каких объемах.

Заметка не претендует на новизну большинства предлагаемых идей — в основном это чрезвычайно сжатое изложение книги В. К. Тарасова «Искусство управленческой борьбы». Владимир Константинович, в свою очередь, базируется на классической китайской стратегии, очень удачно переводя ее с древнего образного языка на современный системный, и отчасти на технологиях НЛП (в части работы с картиной мира). Собственно нам в этой заметке принадлежат параллели с ТРИЗ и привлечение дополнительного иллюстративного материала. Кроме того, определенным вкладом нашей заметки в развитие идей мэтра можно считать *схемы*, с помощью которых мы иллюстрируем его тезисы и которые дают простой и мощный инструмент для разработки стратегии и повышения адекватности картины мира. В сочетании с инструментами ТРИЗ такие схемы могут стать основой целостной *технологии* анализа ситуаций конкуренции и выработки стратегий борьбы. Наконец, в конце заметки мы даем некоторые инструменты рефлексивного управления, отсутствующие у В. К. Тарасова, а также обсуждаем этические аспекты применения управленческой борьбы.

В заключение заметим, что, как и для любых других сложных технологий, оптимальный путь освоения управленческой борьбы — неторопливо осознанно апробировать ее на каком-то наборе задач, после чего постепенно переводить инструменты в «неосознанное знание», интуитивное применение. Этим методом снимается типичное возражение: «В жизни все сложнее и одновременно проще, там некогда задумываться о динамических стереотипах, просчитывать картины мира участников и т. п.». Впрочем, такого рода возражение приложимо к любой технологии и одинаково бесполезно для их правильного понимания и применения.

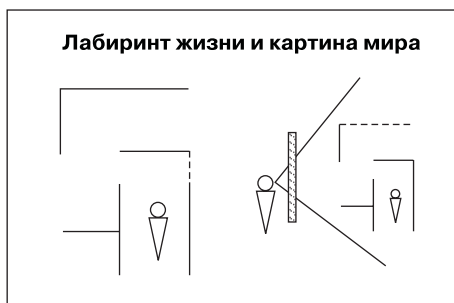
Картина мира

Лабиринт жизни и картина мира

Совокупность обстоятельств, в которых нам приходится действовать, можно сравнить с лабиринтом (см. левую часть рисунка). Стенки лабиринта — наши *невоз-*

возможности технические, физические, экономические, психологические, этические и т. д. Прочность стенок может быть различной, например этическая невозможность для кого-то может быть каменной стеной, а для кого-то — легкой перегородкой.

Картина мира (см. правую часть рисунка) — это наша карта лабиринта, представление о мире и своих возможностях и невозможностях в нем; наши принципы, нормы, стереотипы, и т. д. Обратите внимание, что карта лабиринта никогда не отражает его со 100%-ной точностью.



Управляя человеком, в частности в ситуации борьбы, нет смысла добиваться от него действий, упирающихся в невозможность в *его картине мира*. Эффективнее поменять ему картину мира, чтобы вместо непробиваемой стенки он увидел всего лишь легкую занавеску. Как это делается, будет сказано дальше. В частности, у каждого человека есть *градусники* — приборы, с помощью которых он оценивает окружающую среду и соответствующие значимые элементы среды. Например, для одного человека «градусником» при оценке проекта может быть уровень рисков, а для другого — аккуратность папки с документами (*Nota bene*: градусник может быть применяем и неосознанно). Таким образом, изменение картины мира в нужную сторону может быть достигнуто отысканием соответствующего «чувствительного элемента» в картине мира и подходящим воздействием на него.

Понятие, которое отсутствует у В. К. Тарасова и которое мы считаем нужным добавить, — *фильтры восприятия* (на рисунке фильтр заштрихован). Это стереотипы, предубеждения, установки, психологические особенности, отвечающие за отбор входящей информации и встраивание ее в картину мира. Польза фильтров: без них человек потерялся бы в многообразии информации и не смог бы по небольшим деталям восстанавливать общую картину. Вред фильтров: при неумении человека осознавать их и гибко с ними работать фильтры искажают представление человека о реальности настолько, что его действия становятся неадекватными этой реальности.

Адекватность картины мира

Адекватностью картины мира будем называть соответствие «карты» «лабиринту» наших представлений о мире — его реальному устройству. Поскольку человек живет во времени, «идет» по лабиринту жизни, адекватность его картины мира легко видна из того, насколько часто он встречается с *неожиданностями* — как

приятными, так и неприятными. Чем больше неожиданностей, тем менее адекватна была картина мира.

Проанализировать лабиринт, карту и их соответствие позволяют понятия «твердого» и «пустого», широко используемые в классической китайской стратегии. Твердое (например, стенки кувшина) — это то, *что* можно использовать. Пустое (например, полость кувшина) — это то, *благодаря чему* можно использовать твердое. Например, «твердое» менеджера — его административный ресурс, умения, способности, которыми он может быть полезен окружающим. «Пустое» менеджера — его недостатки, благодаря которым окружающие могут использовать его достоинства *помимо его сознательного желания*.

Мы определили «твердое» и «пустое» в реальности, в позициях сторон. «Твердое» и «пустое» в картине мира — это информация, соответственно адекватная и неадекватная реальности. Еще одна метафора, позволяющая понять суть различия твердого и пустого: на твердое можно *опираться*, на пустое — нельзя (провалишься). Это касается твердого и пустого как в реальности, так и в картине мира.

На рисунке «твердое» в позициях изображено стенками, защищающими позицию человека; «пустое» — дырами или мнимыми, только с виду надежными стенками, эту позицию ослабляющими. В картине мира человека его представления о «твердом» и «пустом» в позициях своей и противника, как мы видим на схеме, могут отличаться от действительности. Это и есть пустота в картине мира, являющаяся не менее важной, чем пустота в позиции. Заметим, что пустое (неадекватное) представление о твердом в собственной позиции (человек на схеме ошибочно полагает, что его «низ» незащищен) является пустым. То есть произведение твердого на пустое дает пустое. Этой пустотой в картине мира может воспользоваться противник. Например, если «защищенный низ» — это верный помощник начальника, а пустое в картине мира — представление начальника о его нелояльности, то противник может понятным образом воспользоваться этой пустотой, чтобы ослабить позиции начальника.

Один из главных способов повышения адекватности картины мира — «приближение к оленю» (чем ближе вы подошли к оленю, тем выше вероятность в него попасть). Это когда вы спрашиваете сами, читаете сами, заглядываете сами и т. д. Удивительно, как немного бывает нужно менеджеру для разоблачения шарлатанства веб-дизайнеров, программистов, бухгалтеров, юристов и т. д. Несколько часов на самостоятельное прочтение пары обзорных статей по теме, соответствующих параграфов ГК РФ, некоторое количество бесцеремонности в задавании наивных вопросов — и то, что казалось невозможным или очень дорогим, оказывается вполне возможным и существенно более дешевым. Отметим также, что человек в целом (включая подсознание, чувства и т. д.) умнее своего интеллекта, поэтому бывает полезно лично съездить, собственными руками пощупать, своими глазами посмотреть и обратить внимание на мелочи и т. д.

«Приближаться к оленю» можно и через другого человека. При этом, особенно при сомнениях в достоверности поставщика информации, может быть полезным



запрашивать не ту информацию, которая вас интересует, а ту, вместе с которой вам неминуемо выдадут интересующую. Пример из книги Тарасова: «Скажите, сколько человек будет в группе? — Пятьдесят. — Ровно пятьдесят? — Минутку... Сорок восемь. — А господин Фролов оплатил экскурсию? — Мы не знаем, у нас еще нет списков. — Откуда же тогда знаете, что сорок восемь? — Ну-у-у, это же приблизительно...»

Адекватная картина мира должна включать в себя представление о картинах мира других участников борьбы, в том числе о том, как они представляют себе вашу картину мира. Человек — рефлексивная система, т. е. его действия обусловлены не только объективными факторами, но и субъективными представлениями человека об этих факторах, о других участниках ситуации, об их субъективных представлениях и т. д. Во многом именно представление о рефлексивности человека и социальных систем позволило господину Соросу заработать свои миллиарды, так как кроме объективных закономерностей финансовых рынков он стал систематически учитывать *ожидания* участников, влияющие на состояние рынков.

Ясно, что учет рефлексивности является одним из важнейших элементов формирования адекватной картины мира. Например, если жена знает, что муж придерживается поговорки «послушай женщину и сделай наоборот», то, скорее всего, она будет выдавать ему информацию, противоположную тому, чего она хотела бы добиться. Но если муж догадывается, что жена знает, что... Вопрос: «До какой глубины следует учитывать эти взаимные отражения зеркал друг в друге, чтобы не докатиться до шизофрении?» В. К. Тарасов не углубляется в этот вопрос; подробно и математизированно он рассмотрен в книге В. А. Лефевра «Конфликтующие структуры».

Ясно, что учет рефлексивности является одним из важнейших элементов формирования адекватной картины мира. Например, если жена знает, что муж придерживается поговорки «послушай женщину и сделай наоборот», то, скорее всего, она будет выдавать ему информацию, противоположную тому, чего она хотела бы добиться. Но если муж догадывается, что жена знает, что... Вопрос: «До какой глубины следует учитывать эти взаимные отражения зеркал друг в друге, чтобы не докатиться до шизофрении?» В. К. Тарасов не углубляется в этот вопрос; подробно и математизированно он рассмотрен в книге В. А. Лефевра «Конфликтующие структуры».

Хорошим и простым ответом, на наш взгляд, служит пример моделирования борьбы автоматов за кормушки (программа автомата — съесть максимум корма; количество корма в кормушках и максимальное количество автоматов у каждой кормушки регламентированы). Автоматы нулевого уровня умеют учитывать только ситуацию (конфигурацию кормушек, число автоматов). Автоматы первого уровня учитывают кроме ситуации еще и предполагаемое поведение других автоматов (считая их автоматами нулевого уровня). Автоматы второго уровня учитывают поведение других автоматов, считая их автоматами первого уровня.

Результаты эксперимента: в большинстве случаев автоматы нулевого уровня проигрывают автоматам первого уровня, автоматы первого уровня — автоматам второго уровня. Но *автоматы второго уровня проигрывают автоматам нулевого уровня*. Иначе говоря, нужно быть рефлексивнее противника, но не намного — иначе рискуешь запутаться в собственных сетях.



Операции с картиной мира

Внимание человека похоже на луч фонаря в пещере: наиболее ярко оно высвечивает сравнительно небольшую область; окружающее освещается в меньшей сте-

пени; все остальное скрывается в темноте. Наиболее простые операции с картиной мира построены на манипулировании лучом этого фонаря.

Операции «в пространстве» — сужение и расширение картины мира; раскрашивание одного из ее участков. На рисунке слева изображено расширение картины мира — привлечение внимания к находившимся вне поля зрения человека аспектам ситуации, в частности с помощью перемещения фокуса его внимания (последний изображен звездочкой). Сужение происходит аналогично: привлечение внимания человека к определенным участкам картины мира позволяет представить их в новом свете или отвлечь внимание от неблагоприятных для нас участков его картины мира. Наконец, раскрашивание участков картины мира, не меняя их по существу, позволяет изменить *отношение* к ним. Например, друг Нового начальника отдела продаж по просьбе последнего говорит Проигравшему претенденту на ту же должность: «Сочувствую NN — с тех пор как его биг боссом сделали, света белого не видит, про выходные забыл, за валерьянку все чаще хватается... То ли дело мы с тобой — простые сейлы, свободные люди — спокойно работаешь с клиентами, зарабатываешь деньги...»



Операции «во времени» — продление картины мира в прошлое и в будущее. На рисунке изображено продление в будущее — например, указание человеку неочевидных для него на данный момент последствий его действий, заставляющее его переосмыслить ситуацию. Продление картины мира в прошлое — указание на причины и предпосылки нынешней ситуации, представляющие ее в новом свете. Последний прием близок к методологической технике проблематизации, когда для опровержения тезиса выявляются предпосылки, на которых он базируется, и демонстрируется их несостоятельность, несоответствие ситуации и т. д.

Читатель, знакомый с ТРИЗ, наверняка заметил сходство этих операций с некоторыми приемами разрешения противоречий.¹ Привлечение тризовского инструментария к операциям с картиной мира (т. е. рассмотрение картины мира противника как *системы*, к которой приложимы соответствующие технологии) дает возможность более эффективно решать соответствующие проблемы.

Кроме того, отметим, что эпизодически появляющееся у В. К. Тарасова представление о структуре внимания (фонарик в пещере) при применении метода структурирования внимания может дать дополнительные способы эффективной работы с картиной мира.

Более сложные операции с картиной мира строятся с помощью сочетания простых приемов. Например, читатель может сам выявить набор простых приемов в «присоединении к картине мира» и «совместном путешествии по петле и разво-

¹ Более подробно о связи ТРИЗ и управленческой борьбы см. в заметке «Основные инструменты бизнес-ТРИЗ». Еще более подробно — в нашей статье «Непроективный подход к организации деятельности». <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh>.

рачивании картины мира», которые В. К. Тарасов проделал со своим начальником в ответ на распоряжение о долгом, сложном и совершенно ненужном обследовании регионов на предмет состояния вычислительной техники. Присоединившись к картине мира начальника, он сказал, что согласился заняться этим обследованием и что у него появился ряд идей по этому поводу. Начальнику его согласие понравилось, поскольку он ожидал скорее негативной реакции. Идеи же сводились к тому, что результаты обследования бессмысленны без создания соответствующей математической модели и компьютерной программы обработки данных, короче говоря, без предварительной научно-исследовательской работы. Все это Тарасов рассказывал с демонстрацией наброска ТЗ на соответствующую программу и т. п. В результате были созданы соответствующие подразделения с Тарасовым во главе, а про грандиозное обследование регионов постепенно забыли.

В заключение заметим, что описанные приемы являются манипулятивными, т. е. не изменяющими глубоко и всерьез человека и его убеждения, но лишь поворачивающими их в нужном направлении. Альтернативой такому манипулированию является *актуализация*, т. е. откровенное, глубокое и честное обсуждение спорных вопросов. Подробно с соответствующими принципами можно ознакомиться в книге Э. Шострома «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор». При установлении баланса между манипулятивными и актуализирующими стратегиями взаимодействия стоит учитывать уровень развития контрагента и его готовности к актуализирующим отношениям, а также риски (как положительные, так и отрицательные), которые в случае актуализации обычно выше. Кроме того, необходимо различать «заточенность» этих стратегий под два различных отношения к другому человеку: как к инструменту для достижения собственных целей и как к личности, главная ценность которой состоит в ней самой и соответственно в бескорыстном общении с ней. Как правило, два этих отношения не существуют в чистом виде, но смешиваются в той или иной пропорции.

ТМ-ТЕХНОЛОГИИ

Экстремальный корпоративный тайм-менеджмент

Елена Набатова, ТМ-тренер, директор фирмы «Байт-информ»,
Алма-Ата

...Докладываю о распространении ТМ-бациллы в виде серии семинаров в восточных республиках...

...В процессе работы на семинаре возникали типичные вопросы и не очень.

Как заставить сотрудников выдать наконец на-гора долгожданный продукт: систему внутрифирменной информации? Продукт давно набил всем оскомину, второй год мусолят.

По аналогии с хозяйством, например с уборкой квартиры. Надо убраться, но убираться лень, времени жалко и т. д. Устраиваем аврал — приглашаем гостей, причем через час или 30 минут (минимальное время, необходимое для уборки).

То же самое с вялотекущей работой, пожирающей время и другие ресурсы. Создаем причину.

Заявляем во всеуслышанье (можно СМИ привлечь): «На приближающейся выставке наша фирма проведет семинар по системе внутрифирменной информации с демонстрацией программ и других инструментов». Называем имена и фамилии исполнителей, разработчиков.

Осталось чуть больше месяца.

Время пошло.

...

Вот вкратце отчет о корпоративном семинаре, имевшем место в Киргизии.

Кыргызы заражены тоже.

Структура поведения

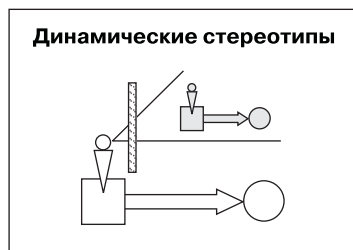
Динамические стереотипы

Осуществляя свою деятельность, человек сознательно или бессознательно отыскивает и закрепляет последовательности действий, доказавшие свою эффективность. Например, «совокупность действий по застегиванию пуговицы» или «совокупность действий при поступлении жалобы от клиента». Эти последовательности будем называть *динамическими стереотипами*.

Польза стереотипов очевидна: они позволяют уменьшить расходы внимания и времени на осуществление стандартных операций за счет автоматизма и неосознанности их совершения. Здесь же заключена и опасность стереотипов: во-первых, они снижают гибкость реакции их носителя на изменения обстановки; во-вторых, делают его более *предсказуемым*, что в ситуациях борьбы есть половина поражения.

На схеме мы изобразили простейший, «элементарный» динамический стереотип, состоящий всего из двух позиций и одного перехода между ними. Такой подход оправдан важностью в управленческой борьбе именно *позиционного* анализа. В условиях, когда из-за противодействия противника нет смысла проектировать жесткую последовательность действий, бывает более удобно проектировать желаемые *позиции* сторон. Вспомним, что плохие шахматисты мыслят в терминах «я схожу так... он ответит так... тогда я...» Вероятность того, что такой прогноз сбудется, ничтожна (так как огромно количество вариантов развития событий). Хорошие шахматисты мыслят в терминах укрепления и завоевания *позиций* — «занять большую диагональ», «пожертвовать пешку и тем ослабить правый фланг противника» и т. п.

Для отличения динамического стереотипа от традиционного понимания стереотипа как устойчивой конструкции мышления введем дополнительное понятие, отсутствующее у Тарасова, — *мыслительный стереотип*. Частным случаем мыслительного стереотипа может быть представление о динамических стереотипах противника (на схеме изображено серым переходом). В следующем разделе эти

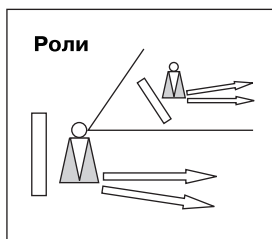


представления будут названы социальными ожиданиями. Таким образом, как твердое/пустое различалось отдельно в позициях и в картинах мира, так и стереотипы мы будем различать отдельно в позициях (в реальности) и в картинах мира. Это позволяет более ясно развести два уровня борьбы: в реальности и в картинах мира участников.

Социальные ожидания и роли

Наличие устойчивых последовательностей в поведении людей позволяет другим людям, увидев начало последовательности, прогнозировать дальнейшие действия наблюдаемого. Эти прогнозы мы будем называть *социальными ожиданиями*.

В зависимости от заинтересованности в адекватности социальных ожиданий другой стороны удобно зафиксировать три основных состояния системы из двух субъектов: безразличие (обе стороны безразличны к адекватности социальных ожиданий другой стороны), сотрудничество (обе стороны заинтересованы в адекватности социальных ожиданий друг друга), борьба (обе стороны не заинтересованы в адекватности социальных ожиданий друг друга, так как предсказуемость, как правило, ведет к проигрышу).



Для описания ситуаций сотрудничества удобно ввести понятие *ролевое соотношение*, описывающее динамические стереотипы *системы* из двух участников. Если динамическим стереотипом была названа устойчивая последовательность *действий*, то ролевым соотношением уместно назвать устойчивую последовательность *взаимодействий*. Соответственно понятием *роль* будем обозначать «половинку» ролевого соотношения, атрибут одного субъекта, позволяющий другим встраиваться в определенное ролевое соотношение с ним.

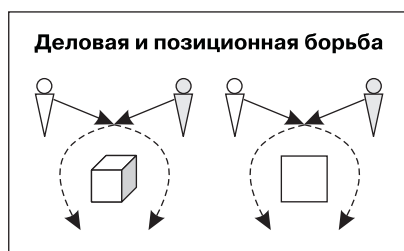
На рисунке мы символически изобразили роль в виде одежды в ее социальном значении, которая позволяет человеку вступать в определенные отношения с другими (ярким примером одежды как «носителя роли» является мундир), открывает ему одни пути и закрывает другие. Как обычно отметим, что реальные аспекты роли человека и те, которые он считает принадлежащими своей роли (т. е. отображение роли в его картине мира), скорее всего, не совпадают на 100%.

Как специальный термин собирает в себе много смыслов, так роль «собирает» в себе много твердых и пустых элементов позиции, а также динамических стереотипов. Поэтому оперирование ролями при анализе ситуации позволяет сделать этот анализ более укрупненным и компактным. Если отдельные действия уместно сравнить с «буквами» стратегического анализа, динамические стереотипы — со словами,

то роли — с устойчивыми грамматическими конструкциями, фразеологическими оборотами и т. п. Полноценными же фразами будут *стратагемы*, речь о которых пойдет дальше.

Виды борьбы

Помимо стремления к неадекватности ожиданий другой стороны важной чертой борьбы является наличие *выгоды*, за которую ведется борьба. По Тарасову, если выгода может включать в себя нанесение необратимого физического ущерба противнику, борьба становится *войной*; если нет — борьба превращается в *управленческую борьбу*. Причиной любой борьбы является *различие прогнозов* сторон по поводу исхода борьбы — когда это различие устраняется, заключается мир.



Борьбу можно разделить на деловую и позиционную. *Деловая борьба* (бой) — столкновение непосредственно за выгоду. Оно является сильным способом повышения адекватности картины мира сторон (отсюда разведка боем). *Позиционная борьба* (маневр) имеет своим предметом желаемую *конфигурацию* сил. Для того чтобы победить противника, не нужно быть сильнее его всегда и везде, достаточно быть сильнее в нужное время и в нужном месте. Таким образом, выгодой в позиционной борьбе является *позиция*, или как ее своеобразная «динамическая» разновидность — *роль*. Важным отличием деловой борьбы от позиционной является возможность компромисса в первой (причем он тем более вероятен, чем больше сходство прогнозов сторон об исходе борьбы) и невозможность в последней — всякая уступка в позиционной борьбе только разжигает аппетит противника.

Одним из важных частных случаев позиционной борьбы является *ролевое принуждение* — передвижение человека с одной «накатанной колеи»-роли на другую. Тарасов приводит пример из области жестких продаж: от роли «выигравшие приятную мелочь в уличной лотерее на заграничном курорте» через «согласившиеся поприбавствовать на презентации» к «потенциально заинтересованные в покупке тайм-шера и осведомившиеся о цене» с понятным печальным финалом.

Последний важный аспект связи борьбы с ролевыми соотношениями: люди, как правило, находятся в большом количестве ролевых соотношений друг с другом. Умение различать ролевые соотношения и адекватные им нормы является важным искусством. В частности, необходимо понимать, по каким соотношениям мы с противником находимся в состоянии борьбы, а по каким — нет. Пример из одной современной книжки по менеджменту: «Вот еще одно из решений проблемы логистики: когда поставщики подводят с комплектующими, мы покупаем их у на-

ших конкурентов; когда комплектующих не хватает им — они покупают у нас». Сравнительно недавно для обозначения такого явления появилось слово «кооперенция» (кооперация + конкуренция), хотя сама идея четкого различения ролевых соотношений родилась давно.¹ Не откажем себе и читателю в удовольствии познакомиться с историей, приводимой В. К. Тарасовым:

«Царь спросил у Цзе Ху:

— Мне, единственному, нужно назначить правителя в Западное Заречье — кто подошел бы на эту должность?

— Цзин Бо-ляо, пожалуй, подойдет, — отвечал Цзе Ху, — он человек мудрый.

— Но разве же он не твой кровный враг? — изумился царь.

— Так ведь государь спрашивал меня не о том, кто мне враг, а о том, кто подойдет на должность! — отвечал тот».

ТМ-ТЕХНОЛОГИИ

Время на новых клиентов

Елена Набатова, ТМ-тренер, директор фирмы «Байт-информ», Алма-Ата

В кабинете первого лица крупной торговой организации консультант выясняет, что есть необходимость поднять оптовые продажи. Казалось бы, тайм-менеджмент здесь ни при чем. Теперь посмотрим. В чем же проблема? Менеджеры загружены работой по самое «не хочу», им даже головы оторвать от компьютеров некогда.

Среди причин выявили следующую: «Как можно сосредоточиться, когда тебя постоянно отвлекают, особенно в этом деле “преуспел” начальник склада. О поиске новых оптовых клиентов даже речи не идет. Тут хотя бы со старыми разобраться».

Вводим стандарт, для начала на уровне одного отдела: «Я никогда не мешаю коллеге в то время, когда он ведет телефонные и личные переговоры с клиентами, не вступая в разговоры с коллегами, находящимися в этот момент в кабинете и не отвлекая его самого от этого процесса просьбами, вопросами, предложениями. Надеюсь, что все мои коллеги поступают аналогичным образом».

Стандарт выносится на утверждение директору. После чего утверждается и оглашается на общем собрании сотрудников. Последние благополучно подписывают новое правило работы и трудятся под его флагом. За нарушение стандарта вводится ответственность, налагается штраф — в зависимости от важности переговоров и количества имеющихся на счету «стандартоотступника» нарушений. Для решения действительно важных вопросов

¹ На этом примере уместно показать тайм-менеджерскую важность освоения мощных абстрактных технологий. Идеи типа кооперенции, обычно преподносимые авторами в форме толстых книг с захватывающими названиями («... — A Revolutionary New Approach To...», «... — идея, которая перевернула мир бизнеса», и т. п.), как мы видим, могут являться всего лишь крохотными частями *универсальных* технологий типа управленческой борьбы или ТРИЗ. Таким образом, освоение одной технологии может заменить вам чтение множества «новейших и прогрессивнейших» книжек по бизнесу. Вопрос в том, чтобы правильно выбирать такие универсальные технологии. Надеемся, наши заметки о бизнес-ТРИЗ и управленческой борьбе вам в этом помогли. Стоит заметить, что заметки с кратким описанием основных инструментов различных технологий являются достаточно важным элементом содержания сайта improvement.ru, позволяя посетителям ориентироваться в огромном количестве различных технологий и подбирать для себя оптимальные.

определяется оптимальный временной интервал, когда накопившиеся проблемы обсуждаются блоком.

У каждого менеджера появляется табличка-светофор: «Идут переговоры», которую он выставляет в случае общения с потенциальным или реальным клиентом. Плюс в список еженедельных/ежемесячных регулярных дел вписывается «привлечение» *N* новых клиентов. По факту исполнения ставятся галочки и душа радуется: появляется чувство исполненного долга + прибавление к жалованию, что тоже является хорошим стимулом.

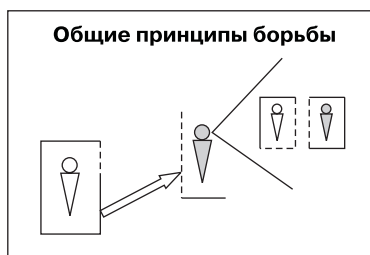
Результаты: повысились качественные и количественные показатели работы отдела. Продукт-менеджеры стали допускать меньше ошибок, как следствие сократилось число сбоев. Плюс выполняется больший объем работ. При этом, дабы избавить себя от докучливого начальника склада, сотрудники отдела маркетинга при его появлении в кабинете выбрасывали как флаг табличку, хватали трубки и начинали звонить по заранее подготовленному списку новых клиентов. Это привело к увеличению числа оптовых клиентов, расширению клиентской базы, что незамедлительно сказалось на общей прибыли компании.

Увеличились обороты и прибыль компании — основные показатели, по которым производится начисление заработной платы, соответственно увеличились и доходы сотрудников. У сотрудников появился мощный стимул работать еще лучше. Коллеги из других подразделений, увидев значительное улучшения благосостояния соседнего отдела, переняли их стиль работы, приступив к внедрению вышеупомянутого стандарта в своей работе, что тоже привело к оптимизации труда и повышению показателей по компании в целом.

Основные закономерности борьбы

Общие принципы

В этой части статьи мы отходим от плана книги В. К. Тарасова. Вся его третья часть посвящена описанию *стратагем*. Стратагема — это достаточно сложный и универсальный прием борьбы или совокупность таких приемов, а также уникальная схема разрешения конкретной проблемной ситуации, построенная на основе стандартных приемов. Основные стратагемы описаны в классическом китайском «Трактате о 36 стратагемах». Конечно, изучение стратагем полезно, но, на наш взгляд, это далеко не оптимальный способ приобрести умение самостоятельно строить сценарии выхода из сложных ситуаций.



Анализируя важнейший китайский канон «И Цзин» («Книга перемен») и базирующийся на нем «Трактат о 36 стратагемах», можно выявить способы анализа любой ситуации в терминах «твердого—пустого» и подбора соответствующей страта-

гемы. Но это знание еще ждет своего «перевода» на понятный европейцу язык формализации и технологизации. Пока же придется ограничиться несколькими общими замечаниями.

Если использовать введенный выше понятийный аппарат, можно сформулировать следующую закономерность: для победы над противником необходимо, чтобы по его «пустому» был нанесен удар действующим в наших интересах «твердым». Обращаем внимание: не обязательно *нашим* твердым (см. стратагемы «Убить чужим ножом», «Наблюдать за пожаром с другого берега реки», название которых дает вполне достаточную информацию об их содержании).

Такая возможность является следствием грамотно проведенной позиционной борьбы. Ряд стратагем говорит именно о достижении позиционного преимущества, например «Сманить тигра с горы» (когда противника выманивают на более выгодную для нас позицию); «Поместить солдат в местность смерти» (когда наша позиция оставляет солдатам только один выбор: победить или погибнуть) и т. д.

Следующий уровень мастерства описывает знаменитый теоретик военного искусства Сунь Цзы: «Тот, кто преуспел в военном деле, подчиняет чужие армии, не вступая в битву, захватывает чужие города, не осаждая их, и разрушает чужие государства без продолжительного сражения... На войне лучше сохранить страну противника без разрушений, разгромить ее — это наихудший поворот событий». Столь экономный способ получения результата достигается переходом от манипулирования *позициями* к манипулированию *картинами мира*. Общая закономерность здесь состоит в том, чтобы, создав нужное изменение картины мира, вызвать нужное изменение позиций. Примерами являются стратагемы «Создавать шум на востоке, а нападать на западе», «Для вида чинить деревянные мостки» (описанная ниже).

Другие закономерности стратегического действия сформулированы нами в статье «Непрожективный подход к организации деятельности». Здесь мы дополнительно остановимся лишь на нескольких принципах работы с картиной мира противника, в силу особой важности этой темы.

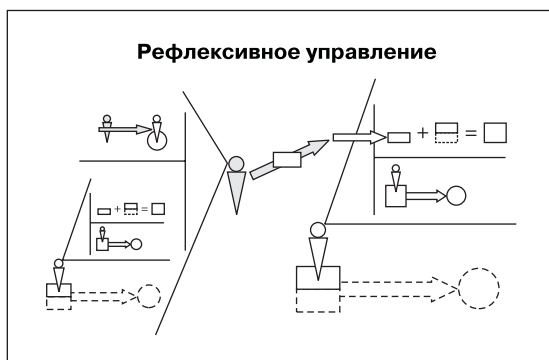
Рефлексивное управление

В этом разделе мы опираемся уже не на «Искусство управленческой борьбы» Тарасова, а на «Конфликтующие структуры» Лефевра, поскольку последний более системно и глубоко исследовал вопросы рефлексивного управления, т. е. управления с использованием картины мира противника и его способности производить суждения и делать выводы. Приведем несколько примеров рефлексивного управления.

Формирование картины позиции. Сюда относятся маскировка, создание ложных объектов и т. п. Передавать можно не только картину позиции, но и небольшие ее участки, «опорные точки», на основе которых противник сделает нужные выводы (для этого нужно знать его фильтры восприятия и мыслительные стереотипы). Например, во II тысячелетии до нашей эры знаменитый полководец Гедон обратил в бегство мадианитян, дав каждому из своих 300 солдат по факелу и трубе. Поскольку по нормам того времени один трубач и один факельщик полагались

на сотню солдат, а мадианитян было меньше трехста тысяч, их полководцы сделали нужный Гедеону вывод из созданной им картины позиции.

На рисунке изображена общая схема управления противником с помощью формирования картины позиции. В позициях и в картине мира «белых» мы видим стереотип: такое-то изменение позиции (с нынешнего «прямоугольного» состояния до «квадратного») требует таких-то действий (перехода на «круглую» позицию). В картине мира «черных» (верхняя часть их «экрана сознания») существует убеждение, что на «круглой» позиции им будет удобно победить «белых».



Кроме того, они осведомлены о стереотипах «белых» (нижняя часть «экрана сознания»). Чтобы вызвать необходимое им перемещение «белых», они «подбрасывают» в их картину мира элемент, который вызовет необходимую «достройку» позиции (в случае с Гедеоном таким недостающим в картине мира мадианитян элементом оказалась «информация» о численности его войска). После появления этого элемента в картине мира «белых» они сопоставят его с имеющимся у них представлением о позиции (операция сложения в верхней части их «экрана сознания») со своим представлением о подходящих этой позиции действиях (нижняя часть «экрана сознания») и предпримут эти действия. Обратите внимание, что недостающий элемент вбрасывается в картину мира «белых» белой же стрелкой — их руководство не «приблизилось к оленю», поэтому считает входящую информацию вполне достоверной, не враждебной.

Формирование цели противника. Наиболее распространенный тип такого управления — провокация, т. е. создание в картине мира противника элементов, которые должны вызвать постановку им определенной цели. Например, известное из разных исторических эпох выражение благоволения к видному военачальнику противника, вызывающее устранение последнего его руководством. Важный частный случай дает стратагема «Для вида чинить деревянные мостки», в которой созданием видимости обычного хода вещей противнику навязывается цель — «ожидать обычного развития событий» — и притупляется его бдительность. Название стратагемы происходит от приказа одного китайского полководца чинить разрушенные еще в прошлой войне мостки через ущелье, ведущие к городу противника. Пока противник посмеивался этому решению, помня о многих неудачных аналогичных попытках прошлых врагов, полководец тайно провел свои основные силы по другой дороге и напал на противника с тыла, разбив его наголову.

Формирование доктрины противника. Доктрина — алгоритм, с помощью которого из картины позиции и цели формируется решение; частный случай мыслительного стереотипа. Например, в «Трактате о 36 стратагемах» приводится история об осажденной крепости, защитникам которой нужно было послать весть об осаде

основному войску. Проблема была решена следующим образом: несколько дней подряд из крепости выезжала группа наездников и упражнялась в стрельбе из луков. Сначала это вызывало беспокойство и настороженность среди осаждающих, затем перестало вызывать (сформировался стереотип). Тогда в следующий день один из наездников внезапно отделился от группы, прорвался через окружение и ускакал.

Общее правило, которое здесь работает: любое ваше действие должно работать на вас не только своими непосредственными результатами, но и как *текст*, обращенный к противнику, который он должен соответствующим образом *прочитать* и сделать нужные для *вас* выводы.

Несколько замечаний этического характера

Практическая польза любого оружия для использующего его зависит не только и не столько от качества самого оружия, сколько от способности человека правильно его применять. Соответственно при изложении любой технологии важно дать ориентиры по ее правильному применению.

Один из вопросов, который, возможно, возник у вас при знакомстве с предложенными технологиями, — это вопрос об *обмане*. На всем протяжении заметки почти непрерывно шла речь о тех или иных формах и проявлениях лжи, обмана, дезинформации и т. п. Подходит ли такая технология порядочному человеку?

В. К. Тарасов прекрасно говорит об обмане: «Обман на войне морален, он помогает уменьшить потери сторон и быстрее достичь мира. Без обмана война превращается в мясорубку». Китайские стратеги в один голос говорят: «Самый худший исход войны — уничтожить войско противника; более приемлемый — вести войну так, чтобы сохранить его армию в целости (окружить, деморализовать и т. д.); самый лучший — разрушить союзы врага и его планы, чтобы война закончилась нашей победой, не успев начаться». В этом, кстати, суровые китайцы разительно отличаются от гуманных европейцев — Клаузевиц, к примеру, считает уничтожение врага важнейшей и самой желанной целью войны.

В мирных условиях все обстоит с точностью до наоборот — обман аморален и, более того, может стать причиной войны. Но вспомним, что люди взаимодействуют во многих ролевых координатах, по одним из которых борются, по другим — нет. Даже обман врага может быть аморальным по «невражескому» ролевому соотношению — например, когда стреляющие друг в друга люди в знойной пустыне дают врагу возможность попить, а единоверцы — помолиться. Тарасов приводит и противоположный пример, когда любящие друг друга люди могут вести непримиримую борьбу и обманывать друг друга, например, по вопросу курения (жена прячет от мужа сигареты и говорит, что они закончились; муж лицемерно вздыхает и тайком достает припасенный на такой случай «неприкосновенный запас» и т. д.).

Надеемся, эти соображения помогут читателю осмысленно и ответственно применять и *не* применять описанные технологии и подходы. Они достаточно часто вызывают нарекания в неэтичности, воспоминания о поговорке «человек человеку волк» и т. д. На это следует заметить, что управленческая борьба, как и любая технология такого рода, является не более чем *инструментом*, который сам по

себе морально нейтрален. Этичность или неэтичность его использования зависит исключительно от намерений и *поступков* использующих.

В заключение стоит сказать о роли этой технологии для человека, всерьез погрузившегося в «тайм-менеджерский» взгляд на мир, т. е. желающего прожить свою жизнь осмысленно, достойно и не зря. Роль эта была замечена еще Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным, книгу которых «Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности» мы уже упоминали. Стратегию творческой личности они оформили в виде шахматной партии «ход внешних обстоятельств — ответ творческой личности». К сожалению, инструментарий в книге дан достаточно бедный, суть его сводится к отгораживанию от внешних обстоятельств, отказу от административных постов и прочему уходу в чистое творчество. Собственно говоря, наша заметка — один из способов восполнения того, что недодали отцы-основоположники. Но важен основной посыл их книги: *достижение Достойной Цели жизни возможно без борьбы*. И чем выше цель, тем серьезнее будет борьба.

Дополнительная информация по теме

1. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Издавалась неоднократно, купить можно на сайте www.tarassov.ru.
2. Тарасов В. К. Технология жизни — книга для героев. Книга есть на www.moroz.onego.ru.
3. Статьи В. К. Тарасова на сайте www.tarassov.ee.
4. Труды классиков китайской стратегии, в первую очередь Сунь-Цзы и «36 стратегем». Эти тексты в переводе В. Малявина есть в библиотеке сайта www.ckp.ru.
5. Воеводин А. И. Стратегемы — стратегии войны, манипуляции, обмана. Стратегемы изложены на примерах из бизнеса и военного дела. Электронный текст на www.dere.ru.
6. Жюльен Ф. Трактат об эффективности. Фундаментальный анализ китайской концепции эффективности, с многочисленными примерами из первоисточников. Книга есть в библиотеке сайта www.ckp.ru.

КНИГА ДЛЯ НАШИХ ЛЮДЕЙ

Когда средства безграничны

Сергей Лукьяненко. «Осенние визиты». См. текст на странице автора: <http://www.rusf.ru/lukian>.

Тайм-менеджмент — это искусство превращения желаемого в реальное, совершившееся, пришедшее в мир. При этом наиболее сложны не технические вопросы достижения целей, но мировоззренческие вопросы их постановки. Ради чего достигать тех или иных целей, какие ценности полагать в их основу? Что правит твоей душой — власть? творчество? развитие?.. Какая идея лежит в основе дел, которым ты хотел бы обеспечить успех?

Шести героям книги, воплощающим шесть основных идей, возможных смыслов деятельности, предоставлены небывалые возможности по реализации собственных ценно-

стей. У каждого из них появляется «визитер» — посланник неизвестной силы, являющийся точной копией своего прототипа, но наделенный некоторыми сверхспособностями. Визитеры вступают в борьбу — интеллектуальную и силовую. Идея победившего будет определять судьбы человечества в течение нескольких ближайших десятилетий. «Цена вопроса» велика: сумевший уничтожить конкурентов будет обладать практически неограниченной властью над миром, неограниченной свободой реализовывать *свои* ценности.

Очень полезно перед принятием важного решения подумать: «Готов ли я взять на себя ответственность за это решение, если бы оно стало непреложным законом для всех людей на все времена?» Действительно, неограниченность средств, которую смоделировал Сергей Лукьяненко, помогает по-новому взглянуть на цели. Поединок «визитеров» — всего лишь метафора того, что происходит в душе и затем реализуется в мире в виде целей, успехов, результатов. Метафора, позволяющая осмыслить жизненно важные вопросы. Вопросы, определяющие судьбу человека.

Ибо «каждый в ответе за то, что приходит в мир сквозь лабиринт его души».

Часть III

Реализация решений: система персонального оперативного управления

Достижение результатов: предвзвудки, факты, технологии

*Выбирать время правильно — значит владеть жизнью.
Несвоевременность гибельна.*

Фрэнсис Бэкон

ВСЮ ЖИЗНЬ КАК БЕЛКА В КОЛЕСЕ...

В японском языке появилось новое слово «*кароши*», означающее *смерть от переутомления на работе*. Такова плата за лидерство в этом мире. Если вы стремитесь к успеху, стоит осмыслить этот факт до того, как *кароши* настигнет вас самих.

Раньше считалось, что прогресс принесет человеку увеличение количества свободного времени, облегчение тяжести труда, повышение удовлетворенности жизнью. Практика показывает обратное. Перегрузки, стресс, рост продолжительности рабочего дня — постоянные спутники современного менеджера.

Перегрузки убивают и истощают, медленно и верно уничтожают способность радоваться жизни. Причем самоубийственный подход к работе является наиболее социально одобряемым. Если подчиненный скажет начальнику: «Не спал всю ночь, доделывал отчет», он, скорее всего, будет поставлен в пример другим как усердный работник. Хотя лучше бы уволить его за профнепригодность — неумение организовать свое время, неумение поддерживать себя в работоспособном и здоровом состоянии, необходимом для качественного выполнения работы.

Мы работаем много, усердно, с надрывом и кризисами, но всегда ли эта работа дает результаты? Сколько раз вас посещало ощущение, что вы пытаетесь проломить головой каменную стену? Сколько раз хотелось все бросить и на все плюнуть? Сколько раз результаты огромных усилий оказывались ненужными?

Кроме перегрузок и безрезультативности нас добивает *промедление*. Как часто не хватает сил собраться с духом и сделать приоритетное, но неприятное дело... Как часто мы разгребаем сваливающуюся на голову текучку, в то время как на горизонте неумолимо висит *оно* — пугающее, опасное, неизбежное, отравляющее жизнь... Когда же мы, наконец, беремся за него, оно уже выросло. То, что месяц назад можно было решить телефонным звонком, пусть и неприятным, сегодня требует несколько дней и массу головной боли. Промедление услужливо добавило нам еще одну ступеньку к могиле.

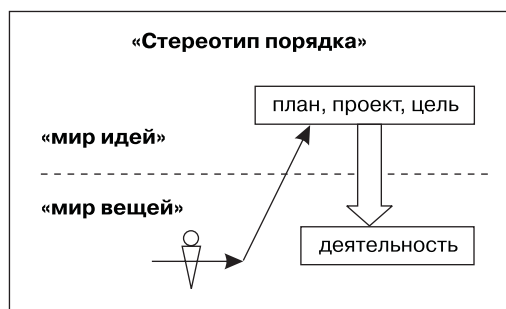
Неизбежна ли такая плата за успех в современном мире, за высокие результаты, за конкурентные преимущества? В этой части книги мы покажем, что можно достигать высоких результатов в короткие сроки и при этом не страдать от стрес-

сов и полнокровно радоваться жизни. Освоение соответствующих технологий требует некоторого времени, как минимум на прочтение статьи. Но это ваши инвестиции в самого себя, в свой успех и свое развитие, поэтому они неминуемо окупятся.

Чтобы перепрыгнуть пропасть, нужно сделать шаг *назад*. Чтобы успевать больше и получать результат быстрее, нужно научиться *замедляться*.

КОГДА ПОРЯДОК ВРЕДЕН, ИЛИ КАК ПОБЕЖДАЛИ КИТАЙСКИЕ СТРАТЕГИ

Как правило, борьба со стрессом, личная эффективность, высокие результаты, успех прочно связываются в мышлении менеджера с *порядком* и *трудолюбием*. «Хочешь не испытывать стресса — распланируй тщательно свой рабочий день», — говорят ему. Хочешь все успевать — работай тщательнее, не ленись. Каждая вещь должна знать свое место! Работать, работать и еще раз арбайтен! Да здравствует Zeitplanung und Effektive Arbeitsmethodik!



Есть ли альтернатива такому человеконенавистническому подходу? Да, есть. Чтобы ее найти, нам придется обратить свой взор в глубины истории, к великому греческому философу Платону, оказавшему огромное влияние на европейскую культуру. Он разделял все существующее на два мира: *мир вещей* и *мир идей*, идеальных образов, к которым должны стремиться реальные вещи. Благодаря Платону у людей, воспитанных в европейской культуре, как правило, существует достаточно прочный стереотип, устойчивая последовательность действий при организации любой деятельности. А именно: сначала построить некий максимально подробный и четкий образ желаемого результата и пути его достижения — цель, план, проект, и т. д.; и только после этого осуществлять деятельность, «загоняя» ее в заранее определенную схему.

Но человеческая деятельность — материя живая, реагирующая, часто непредсказуемая. Попытка загнать ее и себя в рамки заранее определенной схемы приводит либо к ломке схемы, либо к «удушению» возможностей, заложенных в спонтанном развитии деятельности. Менеджеров обычно учат работать с *порядком* (создавать

его, поддерживать), но редко дают им простые и эффективные технологии работы с *хаосом*, позволяющие не уничтожать его, а творчески использовать.

Технологии работы с хаосом, достижения успеха без предварительного жесткого планирования мы находим у классиков китайской стратегии, метод мышления которых во многом противоположен платоническому (европейскому). Если у европейцев ценится героизм, то в китайской стратегии — *легкость*, естественность достижения результата. «Никто не ставит памятник хорошему стратегу» — он устроил все так, что нужный ему эффект получился *сам собой*. Вместо того чтобы торопиться и затрачивать огромные ресурсы на действия, китайский стратег предпочитал внимательно, вдумчиво и неторопливо почувствовать *подходящий момент* и найти наилучшую *точку приложения усилий*, для воздействия на которую необходима *точность*, но не затраты сил.

Идеи своевременности, легкости и экономности действия, а также оптимального сочетания хаоса и порядка будут для нас стержневыми на протяжении всей статьи. Заметим, что материал в статье располагается приблизительно по степени нарастания *управляемости* личной работы, которую дает применение соответствующих методов. В первой части, которую вы сейчас читаете, — базовые понятия, постановка задачи. Во второй части — основные принципы организации труда и повышения эффективности, а также «борьбы за время» и самомотивации. В третьей части — более сложные технологии стандартизации и управления качеством, а также технологии творчества, управления богатыми возможностями подсознания. Ключевой элемент статьи — описание метода ограниченного хаоса, позволяющего интегрировать в единую систему все ее идеи.

В уже привычной нам аналогии управления личным временем и управления «персональным ЗАО» для целей этой части книги будут полезны теория мотивации, научная организация труда и тотальное управление качеством (TQM). «Корпоративная» аналогия позволит нам привлечь к задачам управления в личной работе много дополнительных методов из общего менеджмента, а вам — приложить к этим задачам собственные управленческие навыки, а также легко систематизировать предлагаемую нами информацию.

Ключ к успеху не в умении наводить порядок, а в умении точно выбирать *те и только те* области, где он нужен. А нужен он далеко не везде.

УСПЕХ: НЕОБХОДИМЫЕ И ДОСТАТОЧНЫЕ УСЛОВИЯ

Из чего складывается такое важное для человека явление, как успех? Во-первых, для успеха, как правило, необходимы высокие *результаты*. Не будем рассматривать случайную *удачу* вроде выигрыша в лотерею, нас интересует именно стабильный, предсказуемый, запланированный и предопределенный *успех*.

Чтобы результаты были высоки, необходима высокая *эффективность* всех наших действий, т. е. большое значение дроби «полученный результат делить на вложенные затраты». Мы должны добиваться высоких результатов максимально экономными и простыми действиями. Важный частный случай эффективности — *производительность труда*, т. е. результаты, получаемые в единицу времени.

Но мало получать высокие результаты, чтобы добиться успеха. Нужно еще, чтобы эти результаты были для вас желанны, соответствовали вашим целям и ценностям. Кроме того, результаты должны быть актуальны для общества и рынка, т. е. соответствовать целям и ценностям социальной надсистемы. И то и другое требует от вас *развития*, т. е. постоянного изменения, расширения своих представлений о себе и окружающей среде, постоянного создания новых *возможностей* производить результаты.

Установить оптимальное соотношение эффективности и развития нам поможет уже знакомая модель — так называемый рефлексивный контур, описывающий любые процессы управления. Чтобы изменить какой-либо процесс в нужную нам сторону, нам необходимо *выйти в рефлексию*, т. е. как бы «отстраниться» от деятельности, проанализировать процесс, создать для себя его адекватную модель, принять решение по изменению процесса и, наконец, реализовать это решение, отрегулировав процесс в требуемую сторону.

Как связан рефлексивный контур с эффективностью и развитием? Ясно, что развитие требует рефлексии — выхода из деятельности, поиска и моделирования различных вариантов ее перестройки. Это требует некоторой «остановки» деятельности, внесения в нее неуверенности — ведь раз мы вышли в рефлексию, значит, мы сомневаемся, что нынешняя организация деятельности оптимальна. Но эти потери окупаются возможностью найти новые, принципиально другие, значительно более эффективные способы действия.

И наоборот, эффективность требует максимальной сосредоточенности «внутри» процесса, максимального автоматизма действий. Вспомним конвейер Генри Форда: эффективность достигается стандартизацией процессов и отработкой соответствующих навыков до автоматизма. В личной работе действуют те же самые принципы: чтобы получать высокие результаты за короткое время, нужно вырабатывать навыки, создавать непреложные правила, привычки и стереотипы.

Таким образом, между эффективностью и развитием необходимо поддерживать баланс. Разные разделы этой части книги будут акцентировать внимание на разных сторонах баланса «эффективность–развитие». А соблюсти гармонию поможет описанный в третьем разделе метод ограниченного хаоса, позволяющий поддерживать эту гармонию с помощью достаточно простых алгоритмов и принципов.

Чтобы достигнуть успеха, нужно быть эффективным и развиваться. Эффективность достигается созданием правил и стереотипов; развитие — их разрушением.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Председатель совета директоров учится у младенцев

Сергей Козловский, генеральный директор софтверной компании «Нилитис», Минск. Орывок из интервью для сайта www.improvement.ru

Вопрос: Сергей, вы не могли бы привести пример, когда тайм-менеджмент сыграл в вашей жизни особую роль?

Ответ: В 1997 г. я перепрыгнул несколько карьерных ступенек и стал председателем совета директоров нескольких небольших, но быстро растущих фирм. Нагрузки были невероятные. Человек выдержать такое в норме может, только если разделит свои календарные сутки на несколько, т. е. будет спать несколько раз в течение суток, небольшими «порциями».

Те, кто читал на сайте мою статью «Борьба с внутренними обстоятельствами за высокую работоспособность», может быть, обратили внимание на эту рекомендацию, полученную из опыта жизни младенцев. Именно такой распределенный по суткам сон помогает младенцам справиться с колоссальным объемом новой информации, который они получают из окружающего мира. Этот способ применяли многие: например, французский президент Жискард д' Эстен и полководец А. В. Суворов.

Сказано — сделано. Я научился спать на работе, положив голову на стол. Никакого кабинета у меня тогда не было. В этой комнате работало еще от 3 до 14 человек. Но если заткнуть уши бумагой, смоченной в воде, то шум не мешает. 20 минут сна — и можно работать дальше.

И вот, как-то из-за океана звонит мой шеф. И спрашивает: «Спишь в рабочее время?» «Сплю», — отвечаю. И мы оба понимаем, что это не от спокойной жизни. «Не надо, — советует. — Найди другой способ релаксации. Кофе, прогулки в обед...»

Кофе, прогулки — нет, это не мое. Не тот эффект. Тогда я снял комнату рядом с работой и начал спать на законном основании. Стоило это недорого.

Так удалось совместить личный ТМ и корпоративный. А особая роль тайм-менеджмента в том, что нагрузки я выдержал благодаря заимствованию методов передового младенчества.

Личный реинжиниринг: создаем предпосылки успеха

ФОРДИЗМ-ТЕЙЛОРИЗМ В ЛИЧНОЙ РАБОТЕ, ИЛИ КАК ЗАСЕДАЛА БОЯРСКАЯ ДУМА

Во втором разделе этой части книги нам предстоит заняться личным реинжинирингом, т. е. переустройством, перекройкой привычных способов работы нашего «Персонального ЗАО». После этого мы будем готовы перейти к третьему разделу, посвященному методам «регулярного менеджмента», постоянного поддержания высокой эффективности процессов в вашей личной работе. Итак, вперед, уважаемый читатель, к эффективности, успехам и развитию!

Что общего у Генри Форда, Боярской думы и китайских стратегов?

Все они достигли высокой эффективности благодаря тому, что учитывали *естественные законы* развития управляемых объектов. О Боярской думе чуть дальше; а вот опыт древних стратегов и знаменитого автомобильного магната опишем сейчас.

Китайские мудрецы говорили: «Большая река начинается с маленького ручейка; большой овраг — с маленькой трещинки». Верхом искусства стратега считалось умение находить такие «трещинки», зародыши *естественных тенденций* развития ситуации, присоединяться к этим тенденциям и использовать их в своих интересах. Иначе говоря, внимание концентрируется не на разработке планов и проектов, а на внимательном изучении ситуации и *естественных законов*, которые в этой ситуации проявляются.

Подход Генри Форда к повышению эффективности производства имеет достаточно большое внутреннее сходство с только что описанным, несмотря на внешнюю странность такого сопоставления. Вместе с родоначальником научной организации труда Фредериком Тейлором Форд провел в жизнь, казалось бы, самоочевидный принцип: чтобы повышать эффективность трудового процесса, необходимо знать закономерности, которые в нем проявляются. Принцип этот кажется нам очевидным сейчас, но во времена Форда в основе организации труда лежали приемы и методы, найденные интуитивно, не основанные на сознательном применении законов физиологии и психологии.

Благодаря чему Форду удалось снизить стоимость автомобиля с нескольких тысяч долларов до нескольких сотен, а объемы продаж повысить с сотен штук до

миллионов? Все рабочие процессы на его заводах тщательно *изучались*, дробились на мельчайшие операции, а затем на основании *научных законов* разрабатывались новые, более эффективные приемы, которым обучали рабочих. Кроме того, эффект достигался за счет *разделения труда*, разнесения простейших операций между отдельными исполнителями. Если последний принцип в конце XX в. был поставлен под сомнение, то роль изучения *объективных законов* развития систем для повышения их эффективности несомненна.

Такой же «фордизм-тейлоризм», опирающийся на объективные законы, проявляющиеся в деятельности, эффективен и в личной работе. Сформулируем 7 основных фактов, которые стоит иметь в виду при выработке и совершенствовании своего личного стиля работы, и проиллюстрируем их соответствующими методами и приемами.

Эффективность человека зависит от различного рода ритмов

Человек — биологическая система, поэтому его деятельность подчиняется большому числу ритмов, естественных и искусственных. Как показывают исследования С. Козловского¹ основными, наиболее важными для человека естественными ритмами являются дневной, недельный и годовой. Это означает, что именно на них стоит ориентироваться при организации деятельности, стараться «вписывать» в них логически завершенные единицы деятельности (проекты и этапы проектов), приурочивать их завершения к завершению соответствующих биологических периодов.

Человек также осознанно или неосознанно создает большое количество искусственных ритмов, оказывающих значительное влияние на его деятельность: от слушания бодрого радио в машине по дороге на работу до ежемесячных отчетов. Использование ритмов на «макроуровне», в планировании дня, недели позволяет создать автоматизм, привычность выполнения соответствующих дел (например, ежедневной физзарядки, еженедельной планерки) и тем самым повысить эффективность их выполнения. Кроме того, снижаются расходы внимания и памяти на эти дела — наработанный ритм сам подскажет, что пришло время их сделать. Использование ритмов на «микроуровне», в рамках небольших промежутков времени, в основном связано с созданием ритма и темпа, оптимально соответствующих конкретной деятельности. Это удобнее всего делать с помощью музыки — энергичной для стандартной работы, неторопливой — для необычной, требующей вдумчивости, и т. д.

В книгах по тайм-менеджменту и управлению стрессом все чаще можно встретить тревогу по поводу разрушительности ускоряющихся ритмов, которые навязывает человеку современная цивилизация.² Основная рекомендация, которую здесь можно сформулировать: необходимо регулярно и сознательно выходить из син-

¹ Козловский С. В. Борьба с внутренними обстоятельствами за высокую работоспособность. <http://www.improvement.ru/bibliot/kozlovsk.shtm>. При выявлении основных естественных ритмов человека использовался фурье-анализ данных хронометража за несколько лет.

² См., например: Рехтшафен С. Мастерская времени.

хронизации с ритмами современного общества, «замедляться», инвестировать время в спокойное пребывание наедине с природой, в неторопливое дружеское общение и т. д. Такие инвестиции в конечном итоге повышают эффективность и деловой, динамичной части жизни.

Принцип 1. Управляйте ритмами деятельности – пусть она будет музыкальна и гармонична.

Работоспособность человека переменна во времени

Внутри единиц основных биологических ритмов (дня, недели, года) работоспособность человека переменна, что также необходимо учитывать при организации деятельности. На тему биоритмов написано очень много противоречивого и туманного; познакомим читателя только с одним графиком, который кажется нам наиболее убедительным и практически полезным.¹

График говорит сам за себя и не нуждается в пояснениях. Мы дадим лишь иллюстрацию – любопытное сопоставление графика с режимом работы российской Боярской думы вплоть до конца XVII в.² Заседания начинались рано утром, около 4–5 часов (в пересчете на современный счет времени), и продолжались примерно до полудня. После этого



¹ См. Коробко В. И. Золотое сечение и проблемы гармонии систем. М.: Изд-во Ассоциации строительных вузов стран СНГ, 1998. 373 с. Помимо соображений структурной гармонии в пользу приводимого графика свидетельствует очень сходный с ним график суточных колебаний температуры человека.

² Система управления в допетровской России, варварски разрушенная незаслуженно разрекламированным «великим преобразователем», еще ждет своей реабилитации в глазах российских менеджеров и возрождения накопленного тогда опыта. В контексте упоминавшихся «восточных» подходов к стратегии упомянем в качестве примера лишь один вопиющий факт, приводимый специалистами-дипломатами в книге о Посольском приказе (совмещавшем в себе функции МИД и внешней разведки). Известный крымский поход Василия Голицына, под влиянием пропетровской пропаганды воспринимаемый нами обычно как явный провал, был тончайше продуманной внешнеполитической акцией, своими результатами вызвавшей восторг в Европе и ужас в Крымском ханстве и Турции. Героические же военные подвиги Петра, в том числе взятие Азова, не только ничего не добавили к этим достижениям, но в чем-то и ослабили их. Характеристика Голицына из цитируемой книги: «Тщательно выверенная последовательность действий и полное отсутствие авантюризма делали его фигуру настолько невыигрышной в глазах литераторов и историков, что уже по одному этому можно предполагать в нем истинного дипломата». Правы китайцы, «никто не ставит памятник великому стратегу»! См.: Око всей великой России. Об истории русской дипломатической службы XVI–XVII веков/Под ред. докт. ист. наук Е. В. Чистяковой, сост. канд. ист. наук Н. М. Рогожин. М.: Междунар. отношения, 1989. 240 с. Серия «Из истории дипломатии».

полагался обед и дневной сон; вторая половина дня, примерно до 20–21 часов, посвящалась домашним делам.¹

Как видим, при таком режиме сон идеально «накрывал» два основных суточных спада активности, а основная работа приходилась на пики. Нетрудно также заметить, что обычный современный офисный режим является довольно грубым насилием над естественными ритмами человека. Некоторым противодействием этому насилию может быть дневной сон для руководителей, которые могут себе это позволить благодаря наличию отдельного кабинета и других условий. К таким руководителям относился, например, Уинстон Черчилль, обязательный дневной сон которого помощники имели право прервать по поводу не меньшему, чем начало войны. Возможны также суррогаты, например 15–20-минутная дрема, уткнувшись во что-нибудь мягкое на столе, наверняка хорошо знакомая многим читателям по студенческим временам. Наконец, известны примеры перехода на нестандартный режим дня на корпоративном уровне: директор фирмы *Mary Kay Cosmetics* организовала *Mary Kay Five O’Clock Club* («пятичасовой клуб Мэри Кей»), договорившись со своими топ-менеджерами созваниваться в 5 утра и таким образом начинать рабочий день.²

В заключение заметим, что к предложенной информации желательно добавить ваше самостоятельное изучение собственных биоритмических предпочтений и привычек. Для этого достаточно 1–2 недели оценивать свою работоспособность в течение дня, откладывая приблизительные значения на графике наподобие приведенного выше, и таким образом выявить характерные лично для вас закономерности.

Принцип 2. Изучите свой оптимальный режим дня и используйте это знание при планировании.

Человек обладает определенной степенью инертности

Иначе говоря, в любое дело он сравнительно плавно включается и сравнительно плавно его завершает. Таким образом, дела стыкуются друг с другом не как вплотную примыкающие друг к другу «прямоугольники», а скорее как «трапеции», причем доля расходов времени на «открывающие» и «закрывающие» дело вспомогательные операции может быть достаточно велика. Именно для уменьшения этих потерь времени на вспомогательные операции бывает удобно собирать в блоки однородные мелкие дела, например телефонные звонки, обработку мелких документов.

Особенно важно учитывать инерцию человека при работе с крупными делами, за которые трудно взяться, в которые непросто «въехать», включиться, втянуться. Отсюда «рабочие запои», которые бывают удобным методом работы с *объектами высокой сложности*, требующими значительных интеллектуальных усилий. Такие

¹ Можно предположить, что аналогичный график справедлив для уровней и недели (т. е. в середине недели нужно хотя бы полдня отдыха), и года (отсюда зимние каникулы, второй зимний отпуск и т. п.).

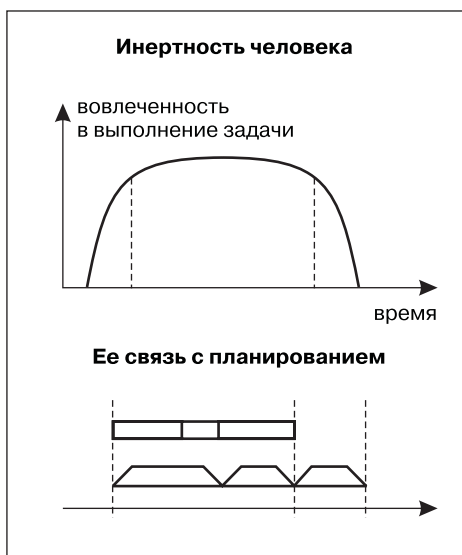
² Кей М. Об умении работать с людьми. М., 1995.

работы в отличие от обычных, рутинных требуют высокой концентрации на них, предварительной «пропитки» мозга соответствующей информацией, для чего необходимо достаточно много времени. Заметим, что главный вред внешних помех, о борьбе с которыми мы будем говорить далее, состоит не столько в непосредственных расходах времени на них, сколько в том, что они заставляют тратить время на повторное «втягивание» в сложную работу, требующую сосредоточенности.

Для облегчения втягивания в задачи, особенно в большие, бывает удобно использовать различные вспомогательные операции, помогающие настроиться на нужный лад. Это могут быть и чисто технические дела (раскладывание документов; кофе + обдумывание предстоящего разговора), и содержательные. Особенно хороша для втягивания в работу правка результатов предыдущего этапа, внесение в него необходимых незначительных изменений, которые могли быть и намеренно не сделаны, запасены для этапа «раскачки».

Такая опора на предыдущий этап позволяет легко «перепрыгнуть» на следующий, начать захват новых рубежей с опорой на уже освоенные. Заметим, что эти закономерности «раскачки и втягивания» действуют и на высоких уровнях планирования — за некоторое время до большого серьезного проекта стоит начинать выполнять небольшие дела, так или иначе с ним связанные и позволяющие постепенно на него «настроиться».

Принцип организации деятельности, оптимально соответствующий инертности человека, наглядно описан Джеком Лондоном в одном из первых рассказов про Смока Беллью. Приехав на Аляску, вначале он двигался к вожаемым золотоносным местам по правилу «короткие переходы, короткие остановки». Когда же Смок пошел в группе индейцев, ему пришлось перестроиться на их правило — «долгие переходы, долгие остановки». Сначала это было очень трудно, но такой метод оказался более эффективным, так как стало возможным втягиваться в движение вплоть до выработки автоматизма, задействовать «второе дыхание» и т. д. Стоит отметить, что принцип «долгие переходы, долгие остановки» прямо противоположен принципам равномерного распределения рабочей нагрузки и регулярного отдыха, о которых будет идти речь дальше. Для достижения максимальной эффективности следует искать и соблюдать баланс в применении этих принципов.

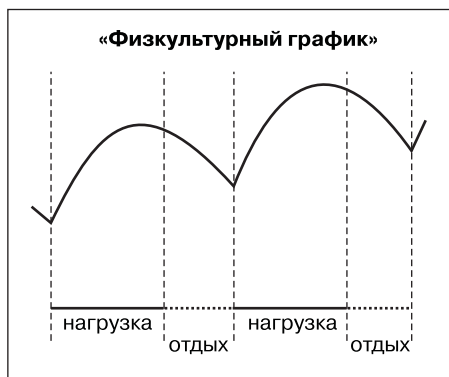


Принцип 3. Учитывайте инертность человека: сознательно втягивайтесь в масштабную работу и защищайте ее от прерываний.

Человеку необходимо восстановление сил

Казалось бы, это совершенно очевидный факт, но очень часто менеджер, организуя свою работу, этого факта не учитывает. На уровне текущей ежедневной деятельности этот факт означает необходимость небольших перерывов для отдыха. Как правило, оптимальный режим — 3–5-минутный перерыв раз в 1–1,5 часа. Наилучший отдых — выбросить из головы все дела, подвигаться, сделать несколько физических упражнений или просто посмотреть в окно. Сила переключения внимания может варьироваться — от выхода на улицу из офиса до простого разгребания мелких дел в качестве отдыха от крупного дела. Также может варьироваться частота переключений — людям с более подвижным психотипом переключения необходимы чаще, с более стабильным — реже.

Для более высоких уровней планирования можно сформулировать еще один принцип: *бездефицитности сил*.¹ К концу каждого из основных биологических периодов (день, неделя, год) вы должны полностью восстановить силы, потраченные в этом периоде. Если во вторник и среду был аврал, то в четверг и пятницу стоит снизить обычную нагрузку, чтобы подойти к концу недели с приблизительно обычным уровнем усталости и гарантированно восстановить силы за выходные. При несоблюдении принципа бездефицитности накапливается *долгосрочная усталость*. Она опасна тем, что подтачивает организм незаметно, постепенно — и вдруг проявляется в виде тяжелейшего нервного срыва, резкого падения работоспособности и т. п. Восстановление от последствий долговременной усталости потребует гораздо больше времени, чем ее недопущение с помощью своевременного отдыха.



Более сложную закономерность стоит учитывать, управляя не регулярными нагрузками, а тренировочными, возрастающими — при развитии своих возможностей, стремлении научиться выполнять какую-либо задачу все более легко и быстро. Приведем график, известный спортсменам, но неплохо описывающий и рост эффективности умственной работы. Реакция человека на рост нагрузки сначала

¹ Термин участника ТМ-сообщества Сергея Козловского.

положительна — организм тренируется, показатели растут. Затем наступает этап усталости, если упорно пытаться поддерживать те же темпы роста нагрузки, показатели будут *снижаться*. Поэтому в период спада лучше сделать отдых (не отдых вообще, а отдых от *роста*), «законсервировать» достигнутые результаты — некоторое время скорее удерживая достигнутый уровень, чем пытаясь его наращивать. В начале нового цикла показатели могут оказаться несколько ниже, чем максимальные в предыдущем цикле, но они будут выше, чем начальные в предыдущем цикле.¹ Один из клиентов автора статьи поделился с ним таким рецептом личного роста в большом теннисе (основное хобби и оно же — отдых от менеджерской работы): «Как правило, я стараюсь играть с противником, который сильнее меня; но периодически играю несколько партий с равным, после чего обычно чувствую сильное улучшение качества моей игры». В данном случае этапы игры с равным по силе противником давали возможность отдохнуть от основных нагрузок и подготовить организм к новому этапу роста.

Итак, рост показателей личной эффективности происходит не линейно, а волнообразно. Важно правильно улавливать «приливы» и «отливы», соответственно варьируя нагрузку. Сопоставляя «физкультурный график» с приведенным выше графиком биоритмов, нетрудно заметить, что удобно привязывать один цикл изменения нагрузки к половине биоритмического цикла. То есть постепенно повышать нагрузку в течение первой половины дня; ближе к обеду плавно снизить ее и уйти на отдых. Во второй половине дня аналогично, но начать можно уже с более высокого уровня нагрузки. Аналогичный подход можно применять и к неделе, году и другим периодам.

Принцип 4. Управляйте рабочей нагрузкой так, чтобы к концу каждого биологического периода силы полностью восстанавливались. Увеличивайте и уменьшайте нагрузку только плавно.

Запас внимания человека ограничен

Важнейшим частным случаем утомления и перегрузки человека является утомление и перегрузка внимания. В голове у менеджера обычно «жужжит» большое количество напоминаний о делах, обрывков мыслей и т. п., перегружающих его сознание, не дающих сосредоточиться и вызывающих стресс. Есть несколько простых приемов, позволяющих ослабить это давление и освободить ресурсы внимания для действительно важных дел.

Первый прием — *обзор и материализация информации*. Чем меньше информации вы будете держать в голове, тем лучше. Не жалейте времени на то, чтобы записать пришедшую в голову мысль или могущую пригодиться информацию, это разгружает и освобождает ваше сознание. При этом все записи желательно хра-

¹ Норбеков М. в своей замечательной книге «Опыт дурака, или Ключ к прозрению» приводит кривую улучшения зрения, очень похожую на наш «физкультурный график». Очевидно, здесь есть некая общая закономерность, возможно — тесно связанная с S-кривыми, описывающими процессы развития.

нить максимально сосредоточенно в одном месте. Это и дает обзор, т. е. возможность сразу увидеть полную картину всей информации, которую вы вынесли из головы на «внешние носители». Подробнее о создании обзора сказано в предыдущей части книги; здесь же ограничимся приведенными соображениями.

Еще один важный способ облегчить нагрузку на внимание, подробно описанный там же, — управление его переключениями. Не пытайтесь одновременно решать несколько вопросов, обдумывать несколько мыслей и т. д. Какая бы сложная проблема ни маячила на горизонте, *забывайте* о ней, когда работаете над чем-то другим. Иначе и проблему не решите, и работу качественно не сделаете, и себя издергаете бесполезными беспокойствами.

Наконец, разгрузить внимание помогает четкое, подчеркнутое завершение дел — вычеркивание из списка, комкание и выбрасывание в корзину стикера-напоминалки, удовлетворенная постановка галочки в органайзере и т. п. Психологи называют это «закрытием гештальта» (образа), завершением некоторой логической целостности, что позволяет легче выбросить ее из зоны первостепенного внимания и переклеститься на следующее дело.

Полезный пример применения этого метода дает Алан Лакейн,¹ говоря о стандартном совете «брать каждую бумагу в руки только один раз» и справедливо сомневаясь в его реалистичности. В качестве альтернативы он советует: «Если к бумаге приходится обращаться несколько раз, старайтесь каждый раз принять по ней какое-нибудь *решение*, дающее небольшое продвижение в работе над этой бумагой». Например, «это достаточно неприятное дело, но его можно решить, позволив такому-то. Сделаю это, когда возьму бумагу в руки в следующий раз, а сейчас выпишу на бумагу его телефон». Таким образом, принято решение по следующему шагу. Благодаря этому бумага осталась в сознании не «открытым гештальтом», напоминающим о себе и вызывающим многочисленные размышления, а «закрытым», по которому принято решение и тем самым ясно завершен первый «этап проекта» работы с этой бумагой.

Принцип 5. Экономьте ресурсы внимания: концентрируйтесь на выполняемой задаче и забывайте о прочем; старайтесь не оставлять «открытых гештальтов», напоминающих о себе и перегружающих сознание.

Время неоднородно, эффективность зависит от контекста

В различной обстановке («контексте») может быть более или менее удобным совершение тех или иных дел. Как учитывать это при планировании, мы рассказали во второй части книги; сейчас раскроем лишь психологические аспекты такой неоднородности.

¹ *Лакейн А.* Искусство успевать. М.: Агентство «ФАИР», 1996. Книга есть на www.lib.ru. Наряду с книгами Лотара Зайверта и Стивена Кови можем рекомендовать ее как необходимый и достаточный набор для ознакомления с классическим тайм-менеджментом. В книге А. Лакейна, на наш взгляд, лучше всего даны технологии самомотивации и борьбы с промедлением, которые практически отсутствуют у немца Зайверта.

Случалось ли вам замечать, что, уехав в другой город или просто уйдя в другую комнату, вы неожиданно находили решение проблемы, над которой долго бились до того? Сказалась смена обстановки: ваше подсознание получило массу новых сигналов из внешнего мира, сбивших стереотипы и подсказавших новые идеи. Именно поэтому автор статьи, проводя корпоративные семинары, рекомендует делать это на выезде, на природе или по крайней мере не в тех помещениях, где проходят обычные совещания. Основания для такой рекомендации: в рабочих помещениях каждая деталь обстановки, каждая привычная мелочь напоминает подсознанию о привычных способах работы, привычных стереотипах и не дает усвоить новые мысли и способы действия.

Очень важна смена контекстов для правильного отдыха. Один из клиентов автора рассказывал ему о том, как они с партнером по бизнесу в один прекрасный день решили, что «еще пять лет такой жизни — и нам обоим можно бронировать места на кладбище». В результате они установили железное правило: на время обеденного перерыва уезжать из офиса в хороший ресторан и на время обеда забывать о текучке и обсуждать более отвлеченные или стратегические вопросы. Таким образом, смена обстановки помогала переключиться с текущих проблем, на время забыть о них и в результате хорошо отдохнуть.

Заметим также, что изменение обстановки, «контекста», помогает не просто освежить внимание, но и обогатить сознание новыми впечатлениями, которые могут быть необходимы для стабильной работы мозга. Один предприниматель, в прошлом директор завода средних размеров, рассказывал автору о выведенной им закономерности: «Если я больше недели не был в командировке, работа начинает идти наперекосяк. Командировка позволяет посмотреть, как другие работают, пощупать новые станки, набраться мыслей и впечатлений». Он же поделился методом, сочетающим в себе и отдых, и переключение внимания, и «закрытие гештальта». «После завершения очередного проекта, например выпуска новой модели станка, народ ходит вареный, обалдевший, истощенный и нормально работать все равно не может. Поэтому стали делать так: завершается большой проект — выезжаем всей толпой куда-нибудь в Золотое кольцо России на два-три дня, с экскурсиями и прочей культурной программой. После возвращения все свежие, бодрые и отдохнувшие — с лихвой наверстываем пропущенное». Как видим, отдых свой и подчиненных при грамотной постановке дела и применении принципов организации труда может быть не напрасными затратами, а инвестициями, которые неплохо окупаются.

Принцип 6. Управляйте сменой контекстов: используйте их для поиска новых мыслей и отдыха.

Состояние сознания человека существенно влияет на его деятельность

Еще классик отечественной научной организации труда А. К. Гастев в своей книге «Как надо работать» писал: «Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой ра-

боты и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работ продумать досконально». Такая настройка себя на предстоящую работу, построение ее мысленного образа помогает работать более эффективно, поскольку у человека воображение тесно связано с действием. Подобный механизм используют, например, спортсмены, в минуты расслабления представляя себе игровые ситуации, мысленно отрабатывая нужные движения.

Если для достижения чего-то нужно себе это как можно более тщательно вообразить, то верно и обратное: если вы не хотите, чтобы что-то случилось, лучше об этом поменьше вспоминать и говорить. Именно из-за связи воображения с действием идущему по узкому бревну человеку нельзя кричать: «Не упади» — мозг вообразит это, а тело повторит мысленные движения. Лучше кричать: «Иди увереннее» и т. п. Аналогично нельзя говорить себе: «Я этого не могу», «У меня это не получается» и т. д. Лучше настраивать себя если и не на победу, то как минимум на попытку: «А почему бы и не попробовать?»

К подобным же способам мысленной самонастройки относятся уже упоминавшиеся в части II SMART-критерии постановки целей (названы по первым буквам английских слов «конкретный, измеримый, достижимый, реалистичный, привязанный к точному времени»). Цель «сбросить 10 кг к концу мая» лучше, чем «похудеть», поскольку конкретным описанием желаемого результата программируете ваш организм на его достижение.

Наконец, самонастройке помогает максимально возможное использование глаголов (запись в органайзере не «встреча с Ивановым», а «согласовать с Ивановым вопрос X»), причем в совершенном виде, максимально указывающем на результат (не «17:00 обсуждаем предложения», а «17:00 сформулировать и утвердить предложения»). Благодаря этому приему вы мотивируете себя на *действие*, причем не простое действие, а *результативное*.

Не является ли такая самонастройка, ограничение себя рамками четкого подробного образа будущего проявлением платонического мышления, ограниченность которого мы показали в начале статьи? Действительно является, и именно поэтому принцип отчетливого воображения результата приложим не всегда и не везде. Где именно лучше всего применять такое «платоническое» мышление, а где оно скорее мешает — мы покажем в следующем разделе.

Принцип 7. Мысленно настраивайтесь на предстоящую работу, представляйте себе максимально образно и осязаемо желаемый результат — этим вы запрограммируете себя на его достижение.

В заключение разговора о естественных закономерностях, проявляющихся в деятельности человека, и соответствующих им принципах скажем несколько слов о том, как лучше всего практически освоить эту информацию. Прочитанный принцип бесполезен; полезен принцип, превращенный в *навык*, устойчивую привычку. Для освоения принципов организации личной работы может пригодиться метод Бенджамина Франклина. Тот сформулировал несколько добродетелей, которых хотел бы придерживаться, на каждую неделю брал одну из них как основную и ста-

рался в течение недели ее практиковать. Аналогично можно поступать с принципами организации труда: например выписать себе в органайзер соответствующую «мысль на неделю», время от времени ее перечитывать и стараться применять к своим текущим делам. Таким образом, применение принципов эффективной работы вы постепенно доведете до автоматизма и вам не нужно будет о них помнить, чтобы их применять.

Организм человека — тончайший инструмент, требующий внимания и заботливости. На это он благодарно ответит вам высокой производительностью, выдающимися результатами и отменным самочувствием.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Секреты утреннего пробуждения

Анжела Ткачук, менеджер отдела рекламы еженедельника «МК в Питере», Санкт-Петербург

Кто из нас может назвать свое утреннее пробуждение долгожданным, легким и радостным? Много ли среди нас счастливичков, которые идут навстречу новому дню с улыбкой? Как оказаться в их числе? Что нужно для этого сделать? Попытаемся рассмотреть некоторые варианты эффективного пробуждения и «примерим» их на себя.

С точки зрения науки о биоритмах то, чему нас учили с детства, — традиционный подъем в 7–8 утра, оказывается, не только малоэффективно, но и совсем не полезно нашему любимому организму. Для поддержания полноценного, здорового и мобильного состояния необходимо ложиться спать до 24-х часов и вставать рано утром. Восточная медицина выделяет три периода, которые в течение суток дважды повторяются, примерно по 4 часа каждый. Время с 6 до 10 утра — это период «тяжести, покоя и влаги». Если проснуться в этот период, то ощущение тяжести и инерции остается на весь день.

А вот период с 2 до 6 часов утра — это время легкости и свежести. Если встать под конец этого временного отрезка, то присущие ему свойства останутся в организме на весь день. Соответственно вставать нужно между 5 и 6 часами. Это не только легко, но и полезно — наверняка даже так называемые «совы» замечали, что встать в 4–5 часов утра им бывает гораздо легче, чем в 7–8. При этом, даже если пришлось лечь поздно, т. е. после 24-х часов, вставать все равно лучше до 6 часов. Лучше потом найти возможность вздремнуть после обеда.

Момент пробуждения важно обставить приятными моментами — например, многие предпочитают просыпаться под любимую музыку. Если же это будильник, его лучше поставить подальше от кровати и желательно — по пути в ванную. Такое вот заманивание себя под холодную воду!

Если вы верующий или практикующий духовные практики человек, промежуток между моментом пробуждения и началом «сеанса» лучше сократить до минимума. Духовная «подзарядка» требует некоторых волевых усилий, а потому не только хорошо прочищает мозги, но и создает позитивный настрой на весь день.

Немаловажная утренняя процедура — душ. Можно ограничиться нахождением под приятной теплой струей, но лучше приучить себя к контрастному обливанию. Вернее, сделать для себя эту полезную процедуру удовольствием. Начинать можно с комнатной темпера-

туры, затем сделать погорячее, дабы контраст, а соответственно и бодрящий эффект, был наиболее внушительным.

Хорошо иметь под рукой сосуд типа глубокого таза. Наполнив его водой, желательнее холодной, опускаем туда лицо полностью и, задерживая дыхание, начинаем энергично моргать глазами и водить глазными яблоками, рисуя круги и квадраты. Время от времени, естественно, вытаскиваем голову наружу, дабы вдохнуть порцию воздуха.

Конечно, не обойтись утром и без физкультурно-двигательных аспектов. Но тема зарядки-пробежки настолько широкоформатна, что требует отдельного исследования. Так что оставляем ее на совести каждого просыпающегося.

РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВО: ТВОРЧЕСКАЯ ЛЕНЬ КАК ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА

Лень и повышение личной эффективности

В предыдущем разделе мы говорили о том, как за счет правильной организации труда можно работать более интенсивно, эффективнее выполнять обычные дела. Но ведь эффективность, как говорит гурู менеджмента Питер Друкер, это не только «правильно делать дела», но и «делать правильные дела». Предыдущий раздел был про то, как «правильно делать дела», а этот будет посвящен «правильным делам». Здесь мы будем говорить о том, как смотреть на привычные процессы непредвзятым взглядом, ломать собственные стереотипы и заменять их на более эффективные, находить более экономные пути решения прежних задач. Если в предыдущем разделе мы говорили о вашей «персональной научной организации труда», то в этом разделе — о «бюро рационализации и изобретательства», которому тоже должно быть место в вашем «персональном ЗАО».

При чем же здесь лень? Лень не зря назвали двигателем прогресса. Трудолюбивый человек будет прилагать силы, а ленивый задумается: «Нельзя ли найти какой-нибудь обходной, более простой путь?» Как вы увидите из дальнейшего, существует достаточно много инструментов, позволяющих сделать это размышление лентяя системным и более эффективным. Эти инструменты мы адаптировали из так называемой Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), созданной в 1940-е гг. XX в. в качестве технологии поиска сильных решений в технике. Приблизительно с 1990-х гг. происходит активное перенесение методов из технической области в деловую, поскольку менеджеру и предпринимателю часто приходится решать задачи, очень похожие на изобретательские. При этом закономерности развития бизнес-систем во многом сходны с закономерностями развития технических систем, поэтому ТРИЗ позволяет отыскивать красивые решения и в бизнесе.

Кроме того, мы будем привлекать некоторые элементы классической китайской стратегии, перекликающиеся по смыслу с ТРИЗ. Действительно, стратег должен непрерывно решать изобретательские задачи, придумывать новые способы действия, нестандартные операции и комбинации. Ведь стратег, применяющий

стандартные приемы, становится *предсказуем*, что сильно снижает его шансы на победу.

Материал раздела мы изложим, условно выделив 7 основных принципов изобретательства и проиллюстрировав их примерами. В формулировках принципов терминология в основном тризовская, примеры с тризовских сайтов¹ или из нашей практики. Заметим, что для простоты изложения мы иногда жертвуем строгостью тризовских формулировок — наша цель не научная корректность, а практическое удобство.

Стремитесь к идеальному конечному решению (ИКР)

Вспомним, из чего состоит эффективность: результат поделить на затраты. Чтобы повышать эффективность процесса² очевидно, нужно или увеличивать результат, или уменьшать затраты. В каком случае эффективность будет максимальна? Представьте себе, что затраты в знаменателе дроби все меньше, меньше — десятые доли обычных, сотые доли... И здесь чрезвычайно важно преодолеть психологический барьер — перепрыгнуть от очень маленьких затрат (и очень большой эффективности) к *нулевым* затратам и *бесконечной* эффективности. Действительно, если затраты на осуществление интересующего нас процесса равны нулю, то эффективность процесса будет бесконечно велика. Но что это за такой процесс, на осуществление которого не нужно затрачивать вообще ничего — ни времени, ни усилий, ни ресурсов?

Идеальное конечное решение

$$\text{эффективность} = \frac{\text{результаты}}{\text{затраты} \rightarrow 0} \rightarrow \infty$$

«Да такого процесса просто не существует!» — скажет читатель и будет прав. Идеальный процесс, процесс с максимальной (бесконечной) эффективностью — это *такой процесс, который мы не осуществляем, но результат получаем*. Или другая формулировка того же принципа: *результат получается сам собой*.

Как же сделать так, чтобы результат получался сам собой? Например, не будем осуществлять процесс доработки мебели под потребности каждого клиента, пусть он делает это *сам*. И появляется мебель «ИКЕА» — «конструктор», из которого покупатель может делать удобную для него обстановку.

Приведем более сложный пример того, как работает принцип ИКР. Руководство небольшого финансового холдинга, одного из корпоративных клиентов автора ста-

¹ Для начального знакомства с ТРИЗ можем рекомендовать сделанный в стиле «глянцевого журнала» сайт www.trizland.com; для более глубокого — сайт Минской школы ТРИЗ www.trizminsk.org.

² ИКР и другие принципы мы излагаем в применении к *процессу*, а не к *системе*, как принято в ТРИЗ. Принципиальной разницы это не создает, а изложение становится более близким к привычным менеджерам терминам.

ты, было обеспокоено высокой затратностью организованной за полгода до того системы подготовки предпринимателей. Идея была интересной: отбирать, обучать и готовить молодых предпринимателей — будущих кредитозаемцев, т. е. самим выращивать собственный рынок сбыта кредитных услуг, причем высоконадежный рынок за счет долгого и подробного знакомства с обучаемыми. Была организована достаточно сложная и дорогостоящая система многоэтапного конкурсного отбора по западному образцу, с тестами, собеседованиями и деловыми играми; приглашены высококлассные преподаватели и т. д. Результаты были близки к нулю: низкая мотивация выпускников системы, несмотря на высокий уровень интеллекта, 2–3 сомнительных бизнес-плана и ни одного выданного кредита.

При обсуждении этой проблемы в целом и дороговизны системы отбора и подготовки в частности было сформулировано ИКР: студенты *сами себя отбирают*. А для этого оказалось достаточным всего лишь поменять этапы программы. Вместо прежнего «презентация — длительный конкурсный отбор — обучение — практическая работа над бизнес-планом» установили последовательность: «презентация — небольшое *практическое* задание на проработку бизнес-идеи — обучение параллельно с дальнейшей практической работой». Таким образом, сразу после краткой презентации с изложением сути предлагаемых возможностей студент получал вопросник для проработки бизнес-идеи, требующий реально повисеть на телефоне, побегать по городу и т. д. Через положенные две недели сделанное практическое задание приносили очень небольшой процент студентов, но именно они обладали достаточной мотивацией и практической хваткой, чтобы довести проект до конца с помощью консультаций опытного предпринимателя и теоретических лекций, необходимые объемы которых, кстати, тоже уменьшились. Результат налицо — через 3 месяца выдан первый кредит под бизнес-план интернет-клуба при существенно (в разы) снизившихся расходах на систему отбора.

Итак, прежде чем что-то делать, стоит задать себе вопрос: нужно ли это делать вообще? Нельзя ли устроить так, чтобы оно происходило *само*?

Ищите необычные ресурсы

Этот принцип является логическим продолжением предыдущего. Если мы хотим, чтобы что-то происходило *само*, чтобы нам не нужно было это делать, нужно выяснить: на кого (или что) можно было перебросить выполнение этой функции. Например, одной фирме нужно было разрушить старые дома для расчистки стройплощадки. Можно было делать это самим, тратить силы и деньги. Но нашли более простое решение: площадку на пару дней отдали городскому клубу каратистов, которые с удовольствием превратили дома в руины. Можно было также дать соответствующее объявление для дачников, которые с удовольствием и совершенно бесплатно растащили бы с площадки все что можно.

Для поиска ресурсов бывает полезно внимательно рассмотреть основных участников из ближайшего окружения и подумать, нельзя ли каким-нибудь необычным способом привлечь их к решению наших задач. Например, если мы хотим

тратить минимум сил на привлечение клиентов, можно рассмотреть способы «перебрасывания» этой функции на кого-то еще. Варианты: клиентов привлекают клиенты (так был изобретен MLM); клиентов привлекают конкуренты (после появления рекламы «возьмем обычный стиральный порошок... а теперь порошок Х...» некто выпустил стиральный порошок «Обычный» и получил неплохой объем продаж); клиентов привлекает налоговая инспекция (?!) и т. д.

Наиболее интересные и неожиданные ресурсы можно найти, обратив внимание на *вредные факторы* (именно поэтому мы поставили столько удивленных знаков после налоговой инспекции). Здесь действует своеобразное айкидо: вместо того чтобы препятствовать движению противника, вы придумываете, как использовать это движение в своих целях. Например, один американский кинотеатр нашел интересный способ решения проблемы: зрители были недовольны тем, что дамы не снимают шляпы и загораживают ими экран. Никакие увещания, объявления и т. д., естественно, не помогали. Тогда администрация кинотеатра придумала, как использовать вредный фактор (некоторые особенности психологии дам) для устранения той же проблемы, которую он вызвал. К объявлению сделали приписку: «Просим дам снимать шляпы во время сеанса. *Пожилые дамы могут оставаться в шляпах*». В результате дамы *сами* снимали шляпы без всяких дополнительных просьб и репрессий.

На этом примере видна еще одна важная закономерность: наиболее интересные ресурсы часто бывают нематериальны, находятся в картинах мира людей. Это их ценности, стереотипы, убеждения и т. д. Для фирмы — это ее корпоративная культура, традиции, формальные и неформальные нормы и т. п. Использование таких ресурсов часто позволяет найти гораздо более экономные решения, чем манипулирование материальными объектами.

Найти красивые «ленивые» решения вам поможет внимательный взгляд на окружающее, материальное и нематериальное. В особенности на то, что больше всего вам мешает.

Осознавайте, чего вы хотите добиться на самом деле

Часто к большим затратам сил и времени ведет чрезмерная фиксация на тактических, частных целях без четкого понимания: *для чего* нужно их достигать и нельзя ли достигнуть того же самого другим путем? Насколько часто вам приходится сталкиваться с ситуацией «за что боролись, на то и напоролись»? Например, с пеной у рта отстаивали какую-то точку зрения, а потом оказалось, что она только мешает. Цель «победить в споре» заслонила собою цель более высокого уровня — «наладить эффективное сотрудничество».

Чтобы понять, действительно ли вам нужно выполнять какую-то работу, спросите себя: «А зачем это нужно и именно это ли?» Например, работники некоей большой фирмы, имеющей собственное здание, жаловались на то, что приходится долго дожидаться лифтов. Эксперты предложили владельцу три решения: добавить еще один лифт; повысить скорость существующих; поставить систему управления лифтами, позволяющую более рационально задавать их маршруты. Каждое решение стоило несколько тысяч или десятков тысяч долларов. Владелец попы-

тался перейти к цели более высокого уровня, понять, почему работники жалуются. Оказалось, проблема не столько в потерях времени на ожидание, сколько в том, что ждать у лифтов *скучно*, это раздражает сотрудников и плохо сказывается на их работоспособности. Тогда на всех этажах около лифтов повесили зеркала — этого вполне хватило, чтобы занять работников на протяжении 2–3 минут ожидания. Жалобы сразу прекратились. Как видим, одну и ту же проблему можно решить многими способами, и некоторые из них могут быть в сотни раз дешевле очевидных и привычных.

Верно говорят, что правильная постановка задачи — половина решения. Переход к целям более высокого уровня позволяет уточнить исходную задачу, иногда изменив ее до неузнаваемости. Для более эффективной постановки задачи тризовцы рекомендуют также избавляться от привычных технических терминов, формулировать задачу максимально простыми, даже наивными, «детскими» словами (не «повысить эффективность работы лифтовой системы перемещения персонала», а «люди жалуются, что приходится долго ждать лифтов»). Дело в том, что любой технический термин неявно скрывает в себе массу привычных решений, способов действия; уход от этого термина позволяет освободить сознание для поиска новых, необычных способов решения проблемы. Именно в изобретательских ситуациях упомянутые выше SMART-цели и другие способы самопрограммирования, визуализации результатов могут сыграть скорее отрицательную, чем положительную роль.

В заключение приведем еще один пример важности перехода к надцелям и правильной постановке задачи, одновременно иллюстрирующий принцип «использовать вредный фактор как ресурс». В одной из немецких гостиниц постояльцы крали красивые пепельницы. На постановку задачи «Как сделать, чтобы пепельницы не крали?» на семинарах обычно рождается масса решений типа: «Прибивать гвоздями к столу», «Сделать пепельницы очень плохими и некрасивыми», и т. д. Если же задаться вопросом: «Зачем предотвращать кражу пепельниц?», то можно выйти на надцель: «Чтобы бюджет гостиницы не нес ущерб». При этом автоматически находим решение: включить пепельницы в стоимость номера, и пусть воруют. На пепельницы еще и нанесли фирменную символику и адрес гостиницы, таким образом использовав вороватых постояльцев как разносчиков рекламы. Вредный фактор оказался ресурсом, а использовать этот ресурс помогла правильная постановка задачи.

Избавиться от огромного количества лишней работы вы сможете, задавая себе вопросы: «Зачем это нужно?», «Нельзя ли достигнуть того же самого другим путем?» Никогда не принимайте на веру исходную постановку задачи — в ней заложены самые стереотипные и самые неэффективные решения.

Выбирайте оптимальную точку приложения усилий

Можно пытаться остановить трактор, упираясь руками в гусеницы, а можно добраться до кабины и всего лишь повернуть небольшую рукоятку. Таким образом, часто точность оказывается важнее силы. Трата времени и мыслительных усилий на создание этой точности с лихвой окупается экономией на усилиях.

Поясним сказанное на примере. Не так давно в СМИ проходила информация о том, как телерадиовещательная компания нашла способ «выбивания» денег из телеканалов за ретрансляцию. Обычное отключение не проходит: начинаются возмущения по поводу нарушения свободы граждан на получение информации. Руководство нашло уязвимую точку телеканалов: все передачи шли своим чередом, но во время рекламных пауз появлялась заставка: «Здесь могла бы быть их реклама». Таким образом, и свободы граждан не нарушены, и требуемый эффект (воспитательное воздействие на телеканалы) получен благодаря правильному выбору точки приложения усилий.

Еще два примера с сайта www.trizland.com. В одном из американских научных центров мягкие кресла в зале заседаний заменили на стулья с твердыми сиденьями. В результате среднее время заседаний сократилось на 40%! Очень похожий способ — проведение совещаний стоя. В обоих случаях для оказания управляющего воздействия «сократить длительность совещаний» выбирается в качестве точки приложения усилий не сознательность участников, как обычно, а их физическое удобство, что оказывается более эффективным.

Если в предыдущем примере для нанесения точного удара пришлось из картины мира переместиться в физическую реальность, то в следующем примере эффект был достигнут за счет использования непривычных элементов картины мира. Некий хозяин магазина, чтобы привлечь потенциальных покупателей, вместо обычного воздействия на их картины мира (реклама своего магазина и товаров) сделал воздействие необычное, а именно опубликовал в местной газете объявление: «Господин N предупреждает госпожу I, что если она не явится на свидание на угол таких-то улиц, у магазина готового платья Томпсона, такого-то числа в такое-то время, то он совершит все, о чем предупреждал».

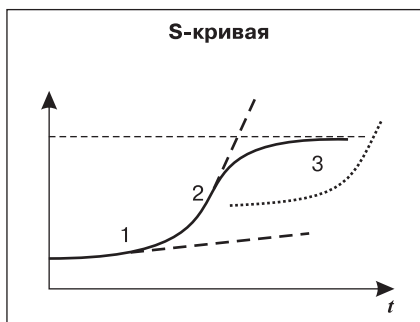
Для поиска нужных точек может пригодиться вводимое В. К. Тарасовым¹ понятие «градусник» — прибор в картине мира другого человека, с помощью которого он принимает значимые для вас решения. Название происходит от истории, которую рассказывает Тарасов о своих студенческих временах, когда студенты для выигрыша дополнительного времени перед экзаменом получали справки о болезни. Некоторые из них для этого ходили босиком по лужам, т. е. прилагали значительные усилия, чтобы вызвать реальное повышение температуры. А некоторые в кабинете врача при измерении температуры просто украдкой натирали градусник руками до требуемой кондиции. Таким образом, они меняли именно тот небольшой кусочек действительности, который был наиболее значим для лица, принимающего решение.

Не жалейте времени на выбор точки приложения усилий, в частности в картине мира лица, принимающего решение. Этим вы сильно облегчите себе задачу и повысите вероятность достижения результата.

¹ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. СПб.: Политехника, 1998. www.tarasov.ru.

Выбирайте оптимальное время приложения усилий

Тема своевременности, правильного выбора времени необъятна. Очень часто для того, чтобы получить нужный эффект, не обязательно прилагать значительные усилия — достаточно создать необходимые условия и *выждать* необходимое время. В классических китайских трактатах приводится притча о земледельце, который хотел побыстрее получить урожай и для этого целый день тянул ростки, от чего они, естественно, завяли. Тогда как достаточно было рыхлить землю, поливать и *ждать* появления нужного эффекта.



Но как определить, насколько «созрели» нужные обстоятельства? В этом поможет так называемая «S-кривая», описывающая развитие любых систем. Если мы изобразим типичную зависимость от времени ключевых параметров различных систем (объем продаж товара, вес тыквы, скорость самолета), то она примет вид кривой, изображенной на рисунке и известной специалистам самых разных областей (наиболее известный менеджерам пример — жизненный цикл товара).

Первый этап кривой — система молода, ненадежна, нестабильна. Главная ошибка на этом этапе (изображена первой слева пунктирной линией) — недооценить потенциал развития системы. Системы, находящиеся на начальном этапе развития, — это те самые ручейки, с которых начинаются реки и которые стоит отслеживать, чтобы работать с ними на раннем этапе, когда они еще хорошо управляемы. В европейской традиции то же самое называется «управлением по слабым сигналам». Если клиент попросил «такое же, но серо-буро-малиновое в крапинку», не полнитесь, поручите кому-нибудь провести небольшое исследование — может быть, это не просто блажь, а «первая ласточка» начинающейся моды или даже отражение глубокого изменения вкусов потребителя?

Второй этап развития системы — бурный рост. Главная ошибка — считать, что это будет продолжаться бесконечно (вторая слева пунктирная линия). У каждой системы существует естественный предел развития, для преодоления которого нужен качественный скачок (например, винтовой самолет не может лететь быстрее столько-то километров в час, нужен переход на принципиально новый тип двигателя). Фактически на новый уровень вас выведет уже новая система (начало соответствующей S-кривой изображено линией из точек). Причем желательно, чтобы она родилась еще до истощения возможностей старой системы. Тогда к моменту

завершения третьего этапа развития старой системы (это этап стабилизации, выхода на предельные значения) новая система будет готова «перехватить эстафету», а старую можно будет сдавать в архив.

По отношению к некоторым вещам вы строитель (нужно планировать и прилагать усилия). К некоторым — земледелец (нужно создать условия и не мешать эффекту появиться). Не жалейте времени на различение этих ролей, иначе или безуспешно прождете, пока дом сам построится, или росткам окажете медвежью услугу своими усилиями.

Разрешайте противоречия

Часто затруднительные ситуации содержат в себе противоречивые требования. Вспомним сказанное выше о некоторых принципах организации труда: нужно работать запоем, чтобы тратить меньше времени на втягивание в работу, и не нужно работать запоем, чтобы нагрузка была распределена по времени более равномерно (меньше изнашивается организм). Обычно в таких случаях ищется баланс, компромисс. Но иногда можно найти более сильное решение, когда такое противоречие *разрешается*, т. е. отыскивается вариант, удовлетворяющий и тому и другому требованию одновременно.

Делается это обычно с помощью того или иного разделения, дробления системы — во времени, в пространстве, в структуре. Один пример разделения системы в структуре мы приводили выше, когда говорили о «выбивании» денег из телеканалов. Систему «телепередачи» разделили на две части: «реклама», относительно которой выполнили требование «выключить, чтобы выбить деньги», и «все кроме рекламы», относительно которой выполнили требование «не выключать, чтобы не нарушать прав граждан на свободное получение информации». Нетрудно заметить, что эти два требования были неприменимы к телепередачам как единому целому (отсюда происходило затруднение трансляционной компании), но оказались легко применимыми, когда телепередачи особым образом мысленно раздробили на две части.

Еще один пример на дробление системы. Обычную проблему воровства на производстве руководство одной фирмы сформулировало в виде противоречия: «Кроссовки должны быть хорошими, чтобы их покупали, и плохими, чтобы их не хотелось воровать». В результате было легко найдено решение: левые кроссовки производили в Тайване, а правые — в Таиланде; в пары их соединяли только перед продажей. Таким образом, кроссовки действительно оказались «плохими» с точки зрения воровующих, что и требовалось получить. Отметим важный момент: выделить в проблеме четкое противоречие — это уже половина решения.

Интересный пример разделения системы в пространстве и во времени находим в книге В. Суворова «Акваариум», повествующей о советской разведке. В интересных городах и поселках (где базируются натовские авианосцы, подводные лодки и т. д.) много людей, которых можно было бы завербовать, но велика активность полиции и спецслужб, каждый новый человек на примете. Что делать? Разделили систему: не обязательно вербовать в самих этих городках. Американские инженеры, офицеры, обслуживающий персонал с удовольствием ездят в отпуск

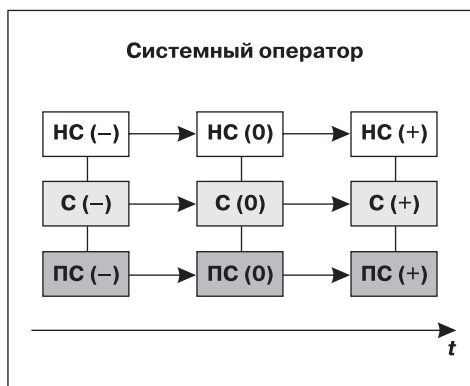
в Альпы, благо недалеко от службы. Агент разведки покупает небольшой отель в горах и имеет возможность отмечать приезжих из интересных городов, докладывать о них резиденту и обеспечивать вербовку в безопасных условиях, вдали от спецслужб и полиции.

Противоречия можно разрешать не только с помощью изменения материальных объектов, но и в картинах мира — меняя отношение, имидж, «упаковку». Так известные ученые фон Гумбольдт и Гей-Люссак смогли избежать высоких таможенных пошлин на пробирки, которые заказывали в Германии. Пробирки провозились через границу запечатанными с надписью «Осторожно, немецкий воздух!» Поскольку пошлин за провоз воздуха в таможенных инструкциях предусмотрено не было, проблема была решена.

В любом затруднении отыскивайте противоречие и пытайтесь его разрешить. Через некоторое время вы начнете делать это автоматически и удивитесь эффективности и красоте своих решений.

Решайте проблемы комплексно

Все в мире взаимосвязано, невозможно что-то изменить, не вызвав множество дополнительных последствий. Как справиться с этим многообразием, взять его под контроль, уложить в голове? Сделать это помогает инструмент, названный тризовцами «системным оператором» (или «полиэкраном»).



Решая любую задачу, имеет смысл четко выделить для себя ту систему, с которой вы имеете дело, — которую вы при этом изменяете, развиваете и т. д. Это может быть, например, фирма, товар, вы сами. Теперь, прежде чем принимать решения, посмотрите: в каком окружении находится ваша система, какие *надсистемы* для нее значимы (на рисунке: НС). Например, для фирмы — это клиенты, конкуренты, государственные органы и т. д. Далее есть смысл посмотреть, из каких *подсистем* (ПС) состоит ваша система. Для фирмы — это персонал, финансы, материальные и нематериальные активы, корпоративная культура (помните про важность нематериальных ресурсов при решении нестандартных задач?) и т. д.

Но это еще не все. Зафиксировав состояние системы в настоящий момент времени (0), мы можем также посмотреть, как выглядела система в прошлом (–). Каковы были ее подсистемы и надсистемы, как они изменялись? Как эти изменения были связаны между собой?

И наконец, самое интересное — прогнозирование (момент времени «+»). Как ваши надсистемы изменятся в будущем? Готовы ли вы отреагировать на это соответствующим изменением своей системы, ее подсистем? И наоборот, какие изменения подсистем вызовут будущие изменения надсистем? Например, появились автомобили (подсистема «двигатель» изменилась с лошади на мотор). Очевидно, через некоторое время это вызовет изменение дорог, цен на нефть и бензин, всей инфраструктуры обслуживания транспорта и т. д. Те, кто смотрит на вещи комплексно, многоэкранно, разглядывают эти будущие глобальные изменения и примут соответствующие меры.

Чем шире обзор, тем больше необычных ресурсов вы сможете найти, тем более сильные решения сможете принять. Лучше потратить время на тщательное рассмотрение ситуации и поиск оптимального решения, чем на трудоемкое выполнение неоптимального.

В заключение заметим, что принципы «домашнего изобретательства-рационализаторства», как и принципы «домашнего фордизма-тейлоризма», ценны только в том случае, если их применение доведено до автоматизма, превратилось в навык и вам больше не нужно о них помнить. Но если в предыдущем случае мы рекомендовали для этого брать один принцип и применять некоторое время ко многим ситуациям, то в данном случае, наоборот, лучше брать одну проблему и «прогонять» ее через весь набор изобретательских инструментов. Наверняка среди этих инструментов вскоре у вас появятся любимчики, наиболее для вас удобные, дающие самые красивые решения. Через некоторое время вы заметите, что в решениях, принимаемых вами с помощью обычного здравого смысла, «зашито» применение этих инструментов. Это значит, что цель достигнута: вы не просто применяете технологии, вы радикально усилили свое *мышление*, вывели его на новый качественный уровень.

Можно долго, упорно и интенсивно биться головой об стену, а можно остановиться, замедлиться, *подумать* и найти дверь. Для эффективности нужна изобретательность; ее принципы позволят найти дверь быстро и технологично.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Жизнь человека — драгоценная возможность

Анжела Ткачук, менеджер отдела рекламы еженедельника «МК в Питере», Санкт-Петербург

О себе. Моя юность прошла на Дальнем Востоке — она была связана со студенчеством, переездами из города в город и Ее Величеством Музыкой. По мере обучения в музыкальных школе/училище/институте я влюблялась в классическую музыку все больше и боль-

ше, изучала ее изнутри — вдоль и поперек. Потом влюбилась в радио — проработала на музыкально-информационной радиостанции около 8 лет. Приехав в Питер, влюбилась в этот красавец-город и теперь живу в Санкт-Петербурге. В общем, натура я увлеченная, находящаяся в постоянном поиске улучшений себя и жизни. Во всем ценю красоту и гармонию.

О времени. Заглянув однажды на сайт «Организация времени», я влюбилась и в ТМ. Это совпало с моментом напряженных раздумий о собственном жизненном пути. Конкретно подсев на дистанционную «ТМ-иглу», стала читать-размышлять-искать, стремясь как можно быстрее перейти со временем «на ты». В результате ломки многих стереотипов (между прочим, этот перманентный процесс продолжается и сейчас), переоценки ценностей через призму христианства, понимаю жизнь человека на земле как драгоценную возможность успеть подготовиться к Вечности. Можно прожить биологической жизнью, не задумываясь особенно ни о чем, кроме дома, работы, денег и сытого желудка. Можно — осознанно, жизнью наивысшего уровня, «на полную катушку» в самом лучшем смысле этой метафоры.

О ТМ-сообществе. С кем поведешься — от того и наберешься. Люди здесь собрались замечательные. И все очень разные. Но думающие в одном направлении. На сайте www.improvement.ru не просто интересно. Сюда ТЯНЕТ.

Пожелания. Любить время, беречь его и никогда не останавливаться на достигнутом. Тогда будет тянуть туда, куда нужно.

БОРЬБА ЗА ВРЕМЯ — С СОБОЙ И ОКРУЖАЮЩИМИ

Домашние служба безопасности и HR-департамент

Предыдущие разделы были посвящены тому, как достичь управляемости и эффективности в ситуации, когда есть только вы, время и работа. Но в жизни все значительно сложнее и интереснее. Кроме организации труда и изобретательства часто бывает необходимой *борьба* за время и за эффективность. Необходимость эта возникает в ситуациях, когда присутствует больше одного действующего лица, причем их цели *противоречат* друг другу.

Мы будем рассматривать две основные формы борьбы: с собой и с окружающими. С окружающими все понятно: они часто претендуют на наше время против нашего желания, и с этим нужно что-то делать. Более тонкий вопрос — борьба с собой. Здесь два действующих лица, о которых мы говорили: это «я работающий» (ленивый и всячески уваливающий от работы) и «я управляющий» (хитрый, настойчивый и иногда суровый).

Рассмотрение темы самомотивации через такую призму позволит нам привлечь к решению соответствующих задач богатый инструментарий из управленческой борьбы и классической стратегии. Привлечение этих инструментов позволит нам выявить общие закономерности в интуитивно найденных тайм-менеджерами приемах самомотивации. Благодаря пониманию этих закономерностей вы сможете сами создавать собственные приемы и применять несколько базовых принципов

борьбы к самым различным ситуациям. При этом можно будет не утруждать себя знанием «25 способов как сказать “нет”» или «20 методов борьбы с промедлением». И самое главное: взгляд на самомотивацию как на борьбу даст целостность, единство подхода и инструментария, а значит — более высокую эффективность его применения.

Кроме того, вам могут помочь некоторые аналогии из области «персонального ЗАО» — служба безопасности защищает ваше «ЗАО» от нежелательных внешних посягательств, HR-департамент занимается мотивацией сотрудников. Можно также привлечь бухгалтерские (борьба с налогами и поборами), юридические (защита интересов фирмы с опорой на законы, нормы, правила) и прочие аналогии в том же духе. Все это позволит легко уложить в голове предлагаемые принципы и добавить к ним дополнительные наблюдения из вашего собственного опыта.

В формулировках и примерах мы опираемся в основном на «Искусство управленческой борьбы» В. К. Тарасова, который, в свою очередь, привлекает материал из классических китайских источников. Заметим, что некоторые методы напоят вас описанные выше инструменты Теории решения изобретательских задач. Это закономерно: вспомним, что изобретательская ситуация и ситуация борьбы имеют много общего. Обе связаны с высокой степенью неопределенности, сопротивлением объекта воздействия (противника или «прячущегося» от вашей мысли изобретения) и невозможностью полагаться на заранее составленные планы.

Вступайте в борьбу только тогда, когда это действительно нужно

Любой инструмент ценен постольку, поскольку вы знаете, когда его стоит применять, а когда — нет. Управленческая борьба не исключение. Поэтому прежде, чем вступать в борьбу, изучите вопрос: нет ли возможности добиться желаемого результата обычными договоренностями?

Например, рассмотрим борьбу с одними из самых неприятных поглотителей времени делового человека: прерываниями и отвлечениями, которые, по статистике, беспокоят его в среднем раз в 8 минут и не дают сосредоточиться. Для защиты своего времени можно применять борьбу (крайний случай: грубо огрызаясь на отрывающих от дела), а можно вынести на обсуждение команды *договоренности*, регулирующие взаимодействие. Например, «каждый работник имеет право на два часа в день отгородиться красным “светофором”, и его при этом можно беспокоить только по вопросам такой-то степени важности». Или «два часа с начала рабочего дня — “интровертные часы”, для сосредоточенной личной работы над приоритетными делами; два часа после обеда — “экстравертные часы”, для совещаний, телефонных звонков и прочих деловых контактов».

Еще один пример на применение договоренностей приводит Алан Лакейн. Муж был недоволен тем, что из-за высокой общительности и социальной активности жены он очень редко мог провести с ней вечер. Тогда он взял ее ежедневник и зачеркнул вечер каждого вторника, надписав «Занято, важная встреча». Это позволило ему гарантировать как минимум один вечер общения с женой и восстановить гармонию.

Аналогичный подход можно применять и в борьбе с самим собой и мелкими отвлекающими обстоятельствами. Например, вам никак не удастся выделить время на работу над высокоприоритетной задачей — постоянно что-то мешает. Используйте *назначение встречи* как один из видов договоренности. Когда вы назначаете какому-либо значимому для вас лицу встречу, вы, скорее всего, сумеете защитить это время от других дел. Попробуйте назначить себе встречу с самим собой — достаточно приоритетным для вас человеком, между прочим. И обходитесь со временем этой встречи так же, как вы обходитесь с другими встречами: «В четверг после обеда? Извини, не получится, у меня с 14 до 16 назначена встреча с достаточно важным человеком, с которым нечасто удастся пообщаться в спокойной обстановке. Отменить я ее не могу, к сожалению».

Наконец, есть смысл помнить любимую притчу конфликтологов: прежде чем воевать за апельсин, выясните: может быть, одному из вас нужна шкурка для цукатов, а другому — мякоть для сока, и апельсин можно легко поделить так, что обе стороны окажутся довольны? Стивен Кови в своих «Семи принципах высокоэффективных людей» называет это «Think Win-Win», т. е. думайте в терминах «выигрыш-выигрыш», а не «выигрыш-проигрыш», как обычно. Заметим, что найти такие взаимоприемлемые варианты вам могут помочь приемы разрешения противоречий, описанные в предыдущем разделе.

Важнейшая часть искусства борьбы — умение *не бороться*, когда это не нужно. Откровенный разговор и честное выяснение взаимных интересов могут сделать борьбу излишней.

Присоединяйтесь к картине мира противника

В разделе о рационализаторстве мы говорили о том, что использовать вредный фактор как ресурс более рационально, чем пытаться с ним бороться. В особенности это касается мешающих вам элементов картины мира противника: стереотипов, убеждений, планов. Как правило, более эффективным является использование этих элементов картины мира в своих интересах, а не попытка их сломать и изменить.

Блестящий пример «присоединения к картине мира», помогающего избежать ненужных затрат времени, приводит Юрий Лужков в статье «Российские “Законы Паркинсона”».

«Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: “Мол, рано, я против”. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград. А Николай Яковлевич Феста отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: “Вы правы, но поступили неправильно. Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все были бы “за” и дело умерло бы само собой».

Обратим внимание на то, что такого рода отношения являются манипулятивными и противоположными *актуализации*, т. е. выходу на открытое обсуждение

проблем, что может вызвать как улучшение взаимопонимания с человеком, так и ухудшение.¹ Частным случаем актуализации является знаменитое «умение говорить *нет*», так как прямой и недвусмысленный отказ требует открытости и честности отношений. Соответственно обычно рекомендуемые тайм-менеджерами «смягчающие добавки» типа «я рад был бы тебе помочь, но...» являются уже скорее «примесями» манипуляции (мы употребляем это слово без негативного оттенка).

При установлении баланса между манипуляцией и актуализацией в отношениях стоит учитывать готовность человека к актуализации, его способность развиваться, изменять свои стереотипы. Заметим, что стоит учитывать также ролевые соотношения, в которых вы находитесь с человеком — их часто бывает несколько, и для каждого могут действовать свои стратегии защиты времени. Например, «Иван Иванович — толковейший человек, но совершенно невозможен, когда зайдет речь о футболе, может говорить о нем часами». Здесь намечены две роли Ивана Ивановича по отношению к вам: «толковый человек, дельный сослуживец» и «любитель футбола, вор времени». Очевидно, относительно первой роли вы можете находиться в неманипулятивных отношениях, спокойно согласовывать расходы времени друг на друга, в том числе жестко ставя принципиальные вопросы и критически относясь к стереотипам друг друга. Вторая же роль вряд ли требует актуализации и выяснения отношений, для нее может быть достаточно избрания нескольких «военных хитростей», типа условного сигнала секретарше: «И. И. завел разговор о футболе, пора устраивать “срочноважный звонок из головной конторы”».

Как не стоит пробивать головой стену самому, так же не нужно принуждать к этому другого. То, что для вас дверь, для него может быть стеной. Помогите ему найти дверь в *его* картине мира.

Совершайте антидействия

Название этого принципа взято из ТРИЗ и означает, что для получения требуемого эффекта часто бывает полезно совершить действие, обратное ожидаемому. В одной из менеджерских интернет-рассылок о продажах встретился любопытный пример: «Деревицкий у телефона... Слушайте, ну зачем вам именно мой семинар, может не надо? Это же дорого, есть же куча других вариантов...» — «Нет, нет, нам именно ваш...»

Действие этого приема, по всей видимости, основано на естественном равновесии, к которому стремится природа. Противоположности стремятся компенсировать друг друга; противоположности сменяют друг друга во времени. Поэтому, помогая противнику усилить нежелательный для вас эффект, вы приближаете тот момент, когда наступит его противоположность. В. К. Тарасов сравнивает это с шариками, скрепленными пружинкой: если их свести, они оттолкнутся; если развести, наоборот, сблизятся.

¹ См., например: *Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор*. М.: Дубль-В, 1994.

Антидействие тесно связано с присоединением к картине мира противника, которое мы описали выше. Если там мы говорили «да, но кроме того...», то здесь мы говорим «да, и даже *более того...*» Обратите внимание, что старший товарищ Лужкова описал ему именно такой прием: не просто присоединение к картине мира «противников», но присоединение с усилением, т. е. с действием, противоположным нашим истинным намерениям.

Простой вариант такого приема в личной работе Алан Лакейн называет «раздуйте страхи, и они лопнут». Это один из наиболее сильных способов борьбы с промедлением, которое обычно вызвано именно страхом, причем часто необоснованным. Лакейн описывает менеджера, боявшегося встречи с важным клиентом и всячески оттягивавшего этот момент. Побороть промедление помогло ему воображение самого худшего, что может случиться. Клиент с позором выгонит его из своего кабинета; пожалуется его начальству, которое уволит менеджера с работы; развяжет травлю менеджера в прессе; доведет его этой травлей до самоубийства... Когда менеджер представил себя в гробу, его страхи лопнули — он понял, что настолько далеко дело зайти не может, а значит, и бояться, по сути дела, нечего.

Известный психолог Владимир Леви в заметке «Сюита о проглоченном времени»¹ советует: «Когда работать не хочется, заставляйте себя работать; когда работать хочется — сдерживайте себя». Мы можем добавить то же самое относительно скорости работы: обычно есть смысл несколько противодействовать организму, сдерживать его, когда он ускоряется, и ускорять, когда замедляется. Можно предположить, что действие этих приемов основано на своеобразной «гомеопатии». Когда вы даете организму небольшую дозу «яда» (т. е. противоположного тому, чего вы на самом деле хотите), вы вызываете его мощную ответную реакцию, т. е. необходимый вам эффект. Таким образом с помощью «гомеопатических антидействий» вы стимулируете естественные процессы развития.

Мир устроен нелинейно и неоднозначно — многие наши действия вызывают последствия, противоположные ожидаемым. Почему бы не использовать этот эффект сознательно, обратив его из вредного фактора в полезный ресурс?

Проявляйте заботу о противнике

Классик китайской стратегии Сунь-Цзы говорит: «На войне лучше сохранить страну противника без разрушений, разгромить ее — это наихудший поворот событий». Прежде чем бороться за время, ответьте себе на вопрос класса: «Вам шашечки или ехать?» Вы хотите победы «по содержанию» (например, чтобы на ваше время не посягал NN с его глупыми анекдотами) или «по форме», т. е. чтобы все увидели, что вы победили? Если вы склоняетесь к содержанию, то, наверное, согласитесь: проще всего достигнуть такой победы, в которой *побежденный чувствует себя комфортно* (в идеале — не чувствует себя побежденным вообще).

В арсенале китайских стратегов есть одна, важность которой трудно переоценить: «*Покажи врагу дорогу к жизни*». Это означает, что противника нельзя

¹ www.levi.ru.

загонять в угол — тогда он будет сопротивляться отчаянно. Представьте себе реакцию NN на ваше (желательно в присутствии других): «Прекратите отнимать мое время своими глупыми историями!» И другой вариант: «NN, история классная, какая жалость что сейчас у меня срочная работа. Давайте когда-нибудь соберемся, посидим в спокойной обстановке, пообщаемся...» Неважно, что это «когда-нибудь» может никогда не наступить — главное, что вы достигли своей цели, при этом противник «сохранил лицо». Более того, он получил то, чего желал, — признание своих достоинств в качестве рассказчика, проявление внимания коллег и т. п.

Еще одна стратагема, проявившаяся в этом примере, — «Бросить кирпич, чтобы получить яшму», т. е. обменять малоценное (в данном случае несколько заинтересованных слов) на ценное (ваше время). Обратите внимание, что реальные цели человека далеко не всегда совпадают с декларируемыми, хотя он сам может этого не осознавать. Здесь мы имеем ту же ситуацию, что в рационализаторстве: не стоит заикливаться на изначальной постановке задачи. Лучше попытаться понять: что мне и ему *на самом деле* нужно? Возможно, не реальные сдвиги в направлении X, а всего лишь уверенность в подконтрольности ситуации? Не отчеты, которых он требует, а всего лишь демонстрация вашего к нему уважения? И т. д. и т. п.

Еще один важный момент, связанный с заботой о «противнике» в борьбе за время. Время является достаточно сильным индикатором *внимания*. На что вы тратите больше всего времени — тому вы уделяете больше всего внимания.¹ Часто случается ситуация, когда вы не хотели бы уменьшать количество внимания, уделяемого человеку, но хотели бы уменьшить расходы времени на общение с ним. В такой ситуации может помочь изменение самих форм проявления внимания, причем это изменение может быть как содержательным, так и формальным, имиджевым. Но для того, чтобы человек чувствовал свою востребованность, часто большего и не нужно — недаром родилось выражение «*знаки внимания*». Например, «Петр Петрович, обсуждение этих вопросов с вами крайне важно, и я считаю, что оно заслуживает выхода на новый качественный уровень. Предлагаю вам вместо еженедельных двухчасовых обсуждений со мной готовить еженедельный 10-минутный доклад для правления. Ваш проект этого заслуживает. Это сложно и ответственно, но специалисту вашего класса сделать это не составит труда».

Возможны и другие формы замены расхода времени его имиджем: «поздравляю, очень хотел бы приехать, как жаль что...», посылка заместителя и т. д. и т. п. Важно не забывать, что такие формы отношений являются манипулятивными и вашу хитрость могут «раскусить». Поэтому к описанным приемам желательно прибегать только тогда, когда нет никакой надежды на нормальное открытое обсуждение с «противником» принципов вашего взаимодействия.

Успешный борец думает за двоих: за себя и за противника. Он любит противника, заботится о нем и делает его дорогу к поражению максимально комфортной.

¹ Формальная математическая связь между временем и вниманием описана в нашей статье «Метод структурирования внимания», <http://www.improvement.ru/zametki/struktvn>.

Создавайте условия победы

Мы уже говорили, что хороший стратег старается не столько прилагать собственные усилия, сколько использовать естественные законы развития ситуации. Иначе говоря, нужно создать такие условия, в которых победа не может не случиться. Один из важнейших элементов такого создания условий описывает стратагема «*Помести своих солдат в местность смерти*». Простейший пример — сожжение кораблей, с которых высадилось войско. После этого не нужно взывать к его храбрости — когда перед человеком недвусмысленно стоит выбор «победить или умереть», он будет драться как лев без всякой идеологической «накачки». Нетрудно заметить, что эта стратагема противоположна предыдущей: показывая врагу дорогу к жизни, мы ослабляем его; отрезая эту дорогу своим солдатам — усиливаем их.

Проиллюстрируем принцип «Помести солдат в местность смерти» примером из книги Стефана Рехтшафена «Мастерская времени». Он советует для такого дела, которое идет очень туго, выделить специальное время, в которое вы имеете право заниматься *этим и только этим* делом. Когда вы начинаете медлить с выполнением этого дела, вам нечем его заменить, кроме как полным ничегонеделанием в течение установленного времени. Это ничегонеделание и есть ваша «местность смерти» — вы чувствуете, как утекает время, начинаете волноваться и в конце концов все-таки приступаете к выполнению неприятного дела. Отметим, что и здесь проявляется принцип антидействия: чтобы получить от солдат победу, вы поставили их в невыгодные условия; чтобы получить от себя выполненное неприятное дело, вы приговорили себя к ничегонеделанию. Все это дало обратный (т. е. нужный для вас) результат.

В качестве «местности смерти» можно использовать не только материальные вещи, но и имиджевые (воевать «в картинах мира»). Например, президент Франции Шарль де Голль в один прекрасный день вышел в свою приемную и во всеуслышание заявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить». Таким образом он просто и эффективно «отрезал себе дорогу к жизни».

Еще один прием — целенаправленное создание авралов, которое осознанно или неосознанно применяется многими людьми и организациями. Отметим, что мы бы не рекомендовали использовать аврал как *постоянное* средство повышения эффективности, что часто бывает в российских фирмах, когда аврал становится стилем жизни. Ни человек, ни фирма не могут постоянно работать на пределе прочности: во-первых, гораздо сильнее изнашиваются; во-вторых, если случается что-то реально непредвиденное — просто ломаются, поскольку нет резервов прочности. Аврал хорош тогда, когда он подконтролен и применяется сознательно в достаточно ограниченных областях (ведь и полководец не держит солдат в «местности смерти» постоянно, такого не выдержало бы ни одно войско).

Наконец, неплохим способом создавать маленькие «местности смерти» является внедрение в практику железно действующих правил. В древности было в обычае казнить каждого десятого солдата побежавшего с поля боя подразделения — это тоже «местность смерти», созданная не природными условиями, а правилами, установленными человеком. Пример такого правила в личной работе: «Каждое утро съедать лягушку» (испанская поговорка). Правило означает: свою дневную

работу вы должны начать с выполнения как минимум одного *неприятного* дела. Будучи внедрено в обиход и сделано привычным, такое правило позволяет не накапливать неприятные дела, не сталкиваться с проблемой промедления и весь день испытывать удовлетворение от «убитого» утром неприятного дела. Сравните с привычным «весь день испытывать дискомфорт от висящего над головой несделанного неприятного дела».

Аналогичные правила можно создать и для управления другими элементами личной работы. Важно поддерживать правила контролем исполнения и системой наград и наказаний, которые, как обычно, сводятся «к кнуту и прянику» — как материальным (например: конфета/дополнительные 10 отжиманий), так и нематериальным (в частности, очень сильным мотивирующим фактором является *измерение* того показателя, который вы хотите изменить¹). Попробуйте выписать наиболее приятные и наиболее неприятные для вас вещи и придумать, каким образом подкрепить ваши правила соответствующими наградами и наказаниями. Этот набор стимулов поможет вам построить эффективную «систему мотивации персонала» в вашем «личном ЗАО».

Идеальная победа неотвратима. Идеальный успех неизбежен. Но чтобы создать идеальную победу, нужно мужество *поместить солдат в местность смерти*.

Изобретайте собственные способы борьбы

Владимир Маяковский писал: «Поэт не тот, кто пишет в стихотворном размере. Умение изложить мысль ямбом или хореем — это еще не поэзия. Поэт — это тот, кто сам творит новые размеры».

По аналогии можно сказать, что настоящий борец — это тот, кто сам творит приемы борьбы и стратагемы. Действительно, любой человек уникален, как уникальна и специфика обстоятельств, в которых он работает. Поэтому любой человек может создать для себя индивидуальные приемы борьбы за эффективность на основе базовых принципов, которые мы изложили. Дадим несколько примеров, которые помогут понять, как изложенные выше закономерности изобретательства можно прилагать к изобретению способов борьбы и самомотивации.

Приведем несколько приемов, иллюстрирующих всего лишь один принцип изобретательства — разрешение противоречий через применение различных форм дробления, разделения системы. Юрий Лужков в цитированной выше статье говорит: «Вместо того чтобы выделить первоочередные проблемы и приняться за их разрешение, российский человек, как правило, поступает наоборот. Укрупняет вопрос, доводя до неразрешимости. Глобализировать проблему и тем ее угробить — первая и, главное, почти бессознательная реакция российского человека. Навык, культура, ритуал». Соответственно дробление проблемы на подзадачи позволяет повысить ее «разрешимость». Брайан Трейси² называет это «одна нефтяная бочка

¹ Подробнее см. часть I «Хронометраж: система персонального управленческого учета».

² *Брайан Т.* Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! Минск: Попурри, 2002.

за один раз», приводя в пример пустыню, в которой маршрут отмечен пустыми нефтяными бочками. В каждый момент времени вы видите только две бочки: пройденную сзади и предстоящую на горизонте. Психологически гораздо легче проделать путь, разбитый на такие отрезки, — как легче съесть торт, разрезанный на куски.

Аналогично работает «слоновая задача» (термин Time Manager International). Это задача, которую невозможно выполнить сразу и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример — изучение иностранного языка. Способ борьбы: разделить слона на *измеримые* «бифштексы» типа «выучить 10 новых слов» и назначить себе регулярную дозу (например, один «бифштекс» в неделю).

Экстремальный вариант того же способа, специально для борьбы с промедлением, приводит один из участников тайм-менеджерского сообщества: «Мне нужно было решать очень неприятный вопрос с налоговой инспекцией, который я все откладывал и откладывал. Тогда я сделал так: расписал этот вопрос до мельчайших операций, типа: “Купить конверт. Найти в справочнике адрес налоговой. Написать конверт...” и т. д. Затем назначил себе норму: ежедневно вычеркивать пять операций. И стал их выполнять и вычеркивать — в конце концов благополучно решив вопрос». Аналогичный метод Алан Лакейн называет «методом швейцарского сыра» — когда вы проделываете в большом неприятном деле малозначительные «дырки» (выполняете мелкие подзадачи этого дела), в результате чего оно постепенно становится рыхлым, как тающий на солнце лед, и падает под вашими завершающими ударами.

Можно дробить не сами задачи, а время их исполнения. Лакейн рекомендует такой метод: «В течение дня я обязан 10 минут потратить на такое-то неприятное дело». Вы ставите будильник и работаете, нетерпеливо ожидая, когда 10 минут закончатся. Радостно выскакиваете из-за стола, когда эти минуты заканчиваются, а на следующий день ставите будильник уже на 11 минут, и т. д.

Можно дробить не только дело — можно дробить его исполнителя. Попробуйте разделить себя на «я сегодняшнего», «я вчерашнего» и «я завтрашнего». Логика повышения эффективности в этом случае выражается фразой: «Да, этот гад “я вчерашний” мне тут напланировал... Ну ничего, скрипя зубами сделаю, но уж зато на “я завтрашнем” отыграюсь по полной программе». Лакейн рекомендует аналогичный способ для неприятных дел: попробуйте в качестве первого шага выступить в качестве *консультанта*. Напишите план выполнения этого дела, как если бы вы советовали кому-то другому. Таким образом, «втягивание» в выполнение задачи становится гораздо менее болезненным.

Как видим, масса приемов организации личного времени и самомотивации «вписывается» всего лишь в один принцип изобретательства. Применение остальных принципов может помочь вам создать произвольное количество других приемов, идеально «заточенных» под ваши потребности.

В организации времени как нигде нужен «индивидуальный пошив». Станьте творцом своего оружия — и оно будет служить вам верой и правдой.

Создавайте настрой на победу

Еще раз вспомним «Аквариум» Виктора Суворова — у разведчиков есть чему поучиться в области организации труда. Старший товарищ наставляет его так:

«На дело ты должен идти в полной уверенности в победе. Если такой уверенности в тебе нет, то лучше откажись сейчас. Главное, настроить себя на тон агрессивного победителя. Когда расслабишься достаточно, послушай что-нибудь Высоцкого — “Охоту на волков”, например. Эта музыка в тебе должна звучать во время всей операции. Главное — не план, а психологический настрой. Ты будешь победителем только до тех пор, пока сам себя чувствуешь победителем».

Важный момент, который стоит здесь отметить, — создание *материальных привязок*, позволяющих вызывать в себе ощущение победителя. В НЛП это называется «якорение» — связывание своих «ресурсных состояний» с каким-либо материальным знаком (мелодией, образом, жестом и т. д.). О механизме, лежащем в основе этого явления, мы уже говорили в главе об организации труда: телесная жизнь человека тесно связана с душевной, поэтому материальные привязки и способны вызывать в вашей душе требуемые состояния.

Поэтому чувство победителя, которое, несомненно, вам время от времени приходится испытывать, стоит «заякоривать», чтобы иметь возможность возобновлять его по своему желанию. «Якорем» может быть «галстук, в котором я побеждаю», «жест, которым я открываю успешные переговоры», «картина, на которую я смотрю перед принятием важных решений» и т. д. Вспомним военных: за долгие тысячелетия ими наработана масса способов создавать «материальные привязки», дающие «чувство победителя», — торжественные марши, реюющие знамена, отточенные ритуалы и т. д.¹

Заметим, что вам может помочь не только метафора боя, но и метафора *игры*, если такой подход вам ближе. Лакейн приводит в пример предпринимателя, который составлял себе список дел на день и вычеркивал их по мере выполнения, играя сам с собой в игру: сколько дел удастся вычеркнуть и с каким «счетом» выиграть в итоге.

Наконец, ощущать себя победителем помогает *щедрость*. Настоящий победитель уверен в себе — он не боится поделиться своим временем с близкими, друзьями, знакомыми и просто со случайно встреченным человеком. Победитель не крохоборствует, не выкраивает минуты — он контролирует время, поэтому имеет его в избытке. Победитель *силен* — поэтому он щедр, добр и любит людей, в том числе и тех, с кем борется. Это и делает его непобедимым.

«Бытие определяет сознание», — сказал некто близорукий. Но побеждает не тот, кто лучше вооружен, а тот, кто уверен в победе. *Дух сильнее технологий.*

И в заключение — как и все предыдущие принципы, принципы борьбы сильны только их практическим применением. Кто лучше вооружен: увезший из арсенала

¹ «Материальные привязки» следует отличать от банального фетишизма и суеверия, которым страдают многие менеджеры, не умеющие или не стремящиеся найти более прочные духовные опоры для безбоязненной встречи с непредсказуемым завтрашним днем.

грузовик оружия, с которым не умеет обращаться, или взявший пару хорошо знакомых и надежных автоматов? Относитесь так же и к предложенным методам: выберите понравившиеся, апробируйте на реальных задачах, подстраивайте под себя и совершенствуйте, изобретайте собственные. И наслаждайтесь результатами.

Инструменты борьбы отточены тысячелетиями. Возможности человека, ими вооруженного, безграничны. И только ваше собственное нежелание может помешать возможностям стать реальностью.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Привычка побеждать

**Андрей Томилин, руководитель юридического отдела
компании «АЛФ Консалтинг Групп», Санкт-Петербург**

Как и в любом другом деле, для правильной постановки и успешного достижения целей человеку требуется навык. Как его развить?

Хочется предложить вашему вниманию способ, который назовем «привычка побеждать».

Начинать тренировку этой привычки надо с малого, чтобы войти во вкус. Скажем, вы пришли домой с работы. Есть домашние дела. Делать их не хочется, но надо. Нужно составить список дел, которые теперь будут у нас называться «цели».

Итак:

Цель 1. Вынести мусор.

Цель 2. Постирать рубашку.

Цель 3. Смазать петли входной двери.

Здесь очень важно записать эти маленькие цели на бумаге или в какой-нибудь компьютерной программе-органайзере, например в MS Outlook.

Предлагаю каждую цель рассматривать как маленькую войну с самим собой и с теми, кто будет мешать. Определяем самую сложную для нас цель (начинать нужно с самой сложной) и — вперед, в атаку! Просто берем и начинаем стирать рубашку. Как говорил Наполеон, «надо сначала ввязаться в бой, а там видно будет». Сосредоточьте все свое внимание только на одной цели. Не ведите сразу две войны. После победы в каждой войне вычеркивайте цель из списка. После достижения цели обязательно скажите себе: «Я — победитель». И это будет действительно так. Насладитесь ощущениями победителя. Они достаточно приятные, можете поверить.

Этот способ «маленьких побед» можно особенно рекомендовать людям, которые привыкли проигрывать, привыкли ощущать себя неудачниками. Мне этот способ много раз помогал, например, справиться с затянувшимся приступом лени, апатией и т. п. Постепенно вы войдете во вкус победителя, появится такое нужное ощущение, которое называется: «Все зависит от меня, я могу добиться любой цели, которую перед собой поставил». Постепенно выработается привычка побеждать. А как известно, человек — раб привычки. Будут, конечно, и «поражения». Но предлагаемый подход позволит правильно к ним относиться, извлекать уроки из ошибок, находить в поражениях новые возможности. После маленьких целей можно переходить к более сложным целям. Препятствия на пути к ним будут только увеличивать азарт и интерес в этой игре.

Регулярный менеджмент: гармонизируем эффективность и развитие

МЕТОД ОГРАНИЧЕННОГО ХАОСА: ОТ ПОРЯДКА НА СТОЛЕ К ТЕХНОЛОГИИ ТВОРЧЕСТВА

Когда мы говорим «наладить регулярный менеджмент в персональном ЗАО», вольно или невольно у нас возникает ассоциация: *навести порядок*. В этом разделе мы почти математически покажем, что эффективность и порядок — далеко не одно и то же, и опишем метод ограниченного хаоса, который поможет создать гармонию порядка и хаоса.

Сущность метода на простом примере

Начальные условия. Пусть у нас есть некое пространство, через которое проходят потоки информации — это может быть рабочий стол, папка с документами и т. п. Для наглядности рассмотрим комнату, в которой валяются сапоги, деревяшки, накладные, платежки, цветочки, книжки и т. д. и т. п. Границы комнаты — первое, исходное, заданное заранее ограничение на хаос.

Порядок и хаос имеют свои минусы и плюсы, совокупность которых можно условно назвать *полезностью порядка* и *полезностью хаоса*. Из чего могут состоять эти показатели полезности? Приведем несколько примеров.

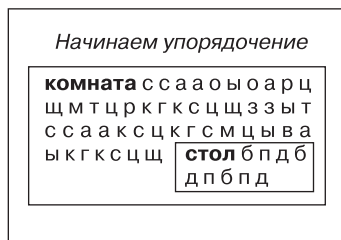
1. Затраты времени на поиск нужного объекта. Обычно выше у хаоса, но если привычный хаос заменяют непривычным порядком, то скорее наоборот.
2. Повреждение объектов из-за неподходящих условий хранения (скорее выше у хаоса); затраты места на хранение (скорее выше у хаоса); затраты технических средств на хранение (скорее выше у порядка).
3. Эстетические параметры (сугубо индивидуальны — кому-то хаос нравится больше).

Начальные условия

комната ссбпдапаод
ыо парцщмтцркг
ксдцпщзпытссбп
дапаксцкбгсбпдм
цываыбпкбгксдцп
щ

4. Затраты времени и средств на поддержание порядка (у порядка выше). Особенно важны для личной работы такие средства, как память и внимание, необходимые для удержания порядка в голове.
5. И т. д. и т. п.

Естественно, когда вы наводите порядок на рабочем столе, вам не нужно задумываться обо всех этих параметрах. Мы приводим их для того, чтобы наглядно показать: любое наведение порядка имеет не только положительные последствия, но и отрицательные.



Начинаем упорядочение. Будем наводить порядок маленькими шагами и смотреть, как при этом изменяется совокупная полезность. Самый простой шаг упорядочения — наложение одного ограничения внутри хаоса, разделяющего информацию или объекты по какому-то одному признаку. Например, все бумаги кладутся только на стол, все не-бумаги только не на стол.

Давайте пройдемся по названным выше параметрам и посмотрим, как изменилась совокупная полезность в результате наложения первого ограничения на хаос.

1. Затраты времени на поиск объекта — уменьшились. Бумаги ищутся только на столе, не-бумаги — только в окружающем пространстве. Отсюда видим принцип наложения ограничений: легкость вычленения соответствующего информационного потока (бумагу легко отличить от не-бумаги).
2. Повреждение объектов из-за неподходящих условий хранения: бумаги, перестав смешиваться с сапогами и вениками, очевидно, сохраняются лучше. Кроме того, облегчается упорядочение: бумаги удобно складываются в стопки и т. д. Скорее всего, уменьшаются затраты места на хранение.
3. Эстетические параметры. Когда сапоги могли лежать на столе, а бумаги на полу, было скорее менее эстетично, чем более.
4. Затраты времени и средств на поддержание порядка. Если предположить, что стол в комнате уже был и его не пришлось покупать, то мы потеряли только затраты внимания на принятие решений: «Кладь этот объект на стол или не на стол?» Эти затраты невелики благодаря применению первого принципа наложения ограничений (легкость выделения соответствующего информационного потока). А вот зона поиска бумаг сужается достаточно существенно, что дает экономию времени при поиске. Итак, на первом шаге алгоритма мы выиграли.

Дальнейшее упорядочение. Обратите внимание, что в результате предыдущего шага алгоритма мы фактически получили два хаоса, соответствующих начальным

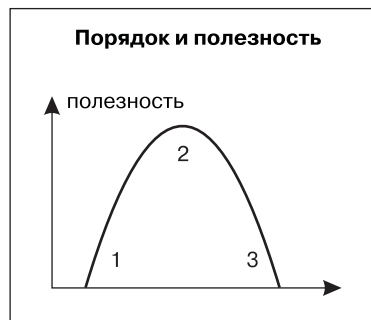


условиям: «стол» и «пространство комнаты за вычетом стола» (см. предыдущий рисунок).

К каждому из этих хаосов мы можем применить тот же прием, что описан в самом начале раздела. Для каждого из них мы можем условно рассмотреть полезность хаоса и полезность порядка, и если это необходимо, наложить внутри этих хаосов новые ограничения. Так, на столе может появиться папка для платежей (все платежи только в папку, все не-платежи только на остальное пространство стола), а в остальном пространстве комнаты — угол для сапог (все сапоги только в угол, все не-сапоги только в остальное пространство комнаты).

Мы получили еще несколько хаосов, удовлетворяющих начальным условиям. К любому из них можно применять исходный прием: накладывать ограничение таким образом, чтобы возрастала совокупная полезность. Ясно, что делать это нужно до тех пор, пока дальнейшее упорядочение не перестанет давать роста полезности. Иначе говоря, до тех пор, пока затраты на повышение упорядоченности не перестанут окупаться дополнительными выгодами, которые эта упорядоченность дает.

Таким образом, мы «ввинчиваем» в хаос воронки упорядочения ровно в тех местах и ровно на ту глубину, которые необходимы. При этом алгоритм обеспечивает нам *оптимальное сочетание хаоса и порядка*, дающее максимальную совокупную полезность, т. е. максимальную простоту поддержания порядка и минимальное время на поиск нужного.

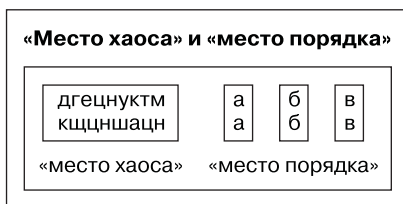


Сравните предложенный алгоритм с обычным тайм-менеджерским советом: «Каждая вещь должна знать свое место». Если изобразить графически зависи-

мость совокупной полезности от степени упорядоченности, получится примерно следующее. Точка (1) — полный хаос, высокие расходы на поиск информации, низкая совокупная полезность. Точка (3) — «каждая вещь знает свое место», высокие расходы на поддержание порядка (что любопытно, и на поиск информации тоже — из дальнейшего будет видно, почему), низкая совокупная полезность. Точка (2) — оптимальный уровень упорядоченности, достигнутый в результате применения метода ограниченного хаоса, дающий максимальный уровень полезности. График похож на зависимость количества налоговых поступлений в бюджет от размера ставок налогов, и это не случайно. И в личной работе, и в социальных системах нужен не *максимальный* уровень контроля, а *оптимальный*, стремление не к полноте контроля, а к полноте получения *результатов*.

Обобщение метода на планирование и управление

Выше мы говорили о создании порядка как о выделении ограниченных участков внутри хаоса. Часто бывает так, что эти выделенные участки можно «вынести» за пределы исходного хаоса. Например, все бумаги лежат в одной большой папке. Когда их становится слишком много (увеличиваются расходы на поиск, снижается полезность хаоса), вы определяете достаточно легко выделяемый тип бумаг и создаете для него отдельную папку рядом с исходной. По мере того как исходная папка увеличивается, вы можете проделать эту операцию еще несколько раз.



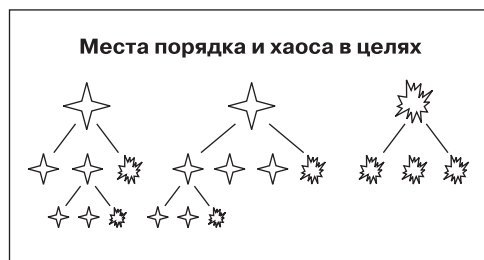
В результате получится ситуация, изображенная на рисунке. Рядом с исходной папкой, которую логично назвать «местом хаоса», сформировалась группа папок, которые можно назвать «местом порядка». Эта ситуация более проста, чем описанная в предыдущем разделе: здесь нет ограничений, вложенных друг в друга, и все ограничения имеют одинаковую глубину. Чтобы воспользоваться удобствами этой простоты, мы в дальнейшем будем говорить только о «месте порядка» и «месте хаоса», не вспоминая о сложных структурах из вложенных друг в друга хаосов.

Попробуем рассуждения предыдущего раздела о полезности порядка и полезности хаоса приложить не к поиску информации, а к задачам управления. При управлении собой или другими, как и тогда, порядок и хаос имеют свою полезность. Изменение баланса в сторону порядка повышает предсказуемость, контролируемость ситуации. Но порядок требует определенных усилий на свое поддержание, а иногда может наносить ущерб деятельности. Всем известен возможный вред от избыточной регламентации, стесняющей свободу действий. Метод огра-

ниченного хаоса позволяет найти баланс между регламентацией и свободой — это основное приложение метода к задачам управления. Подробнее об этом будет сказано в следующем подразделе.

Рассмотрим приложение метода к задачам планирования. Любой план повышает упорядоченность предстоящих действий, а следовательно, имеет и положительные, и отрицательные стороны. Положительные очевидны; об отрицательных мы говорили в начале статьи: это снижение гибкости, свободы реагирования, поиска новых возможностей. Как метод ограниченного хаоса позволяет найти баланс между планированием и свободой действий?

Рассмотрим самое простое «место порядка» в планировании — систему целей. В классических источниках по тайм-менеджменту вы часто можете встретить совет задавать себе вопрос: «Как то, что я сейчас делаю, работает на достижение моих целей?» Таким образом, в идеале вся деятельность должна быть вписана в «место порядка», в вашу иерархию целей. Не остается места для отвлечений, «лирических отступлений», неожиданных встреч и тем в разговорах, бесцельного серфинга по Интернету и т. д. Но ведь именно из таких «бесцельных» действий часто вырастают интересные новые возможности!



Эффективно использовать такие «бесцельные», «хаотические» действия помогает введение «места хаоса» в систему ваших целей. На рисунке цели изображены аккуратными, упорядоченными звездочками. Рядом с группой целей высшего уровня изображена хаотичная звездочка — «личное развитие», поиск новых возможностей. Из этих возможностей постепенно вырастают новые цели, как новые «упорядоченные» папки с документами выросли из исходной, неупорядоченной.

Аналогичные «места хаоса» расположены на всех уровнях иерархии целей. Рядом с каждым списком целей обязательно имеются или подразумеваются дела, не работающие непосредственно на эти цели, но могущие расширить вашу картину мира в соответствующем направлении, подсказать новые пути решения проблем и т. д. Ясно, что чем понятнее для вас цель и процесс ее достижения, тем меньше должен быть объем соответствующего «места хаоса». Чем больше сомнений вызывает цель и ее подзадачи, тем больше должно быть «место хаоса», т. е. работы, связанные с поиском новой информации по этой цели, пробами и ошибками, экспериментами и т. п.

Заметим, что внутри самих «мест хаоса» тоже может появляться некоторый порядок. Например, «место хаоса» самого высокого уровня удобно разбить на так называемые «ключевые области» — список нескольких основных направлений ва-

шей деятельности. Например, «Семья—Персонал—Финансы—...»¹ Эта структура помогает вам при любых «нецелевых» делах, незапланированных отвлечениях задавать себе вопрос: «Как то, что я сейчас делаю, работает на мои ключевые области?» Это поможет, с одной стороны, сохранить гибкость и свободу в «нецелевых» отвлечениях; с другой — вооружиться критериями качества этих отвлечений, более точно отслеживать их эффективность.

Нетрудно заметить, что порядок тесно связан с *эффективностью*, получением стабильных, ожидаемых, предсказуемых *результатов*. Хаос же необходим для *развития*, т. е. поиска новых, неожиданных, труднопредсказуемых *возможностей*. Развитие — это всегда открытие чего-то нового, неожиданного, а потому с трудом допускающего детальное планирование. Таким образом, баланс порядка и хаоса в личной работе позволяет достигнуть баланса эффективности и развития, «синицы в руках» и «журавля в небе». Тому, как создавать такой баланс, посвящен следующий раздел.

Творческая картотека и баланс «порядок—хаос» в управлении личным временем

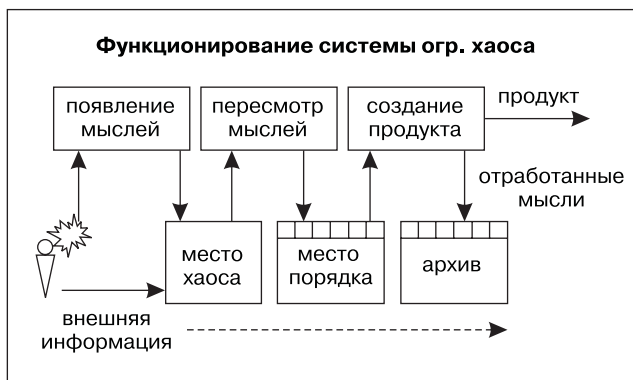
В этом подразделе мы увидим, как функционирует во времени система ограниченного хаоса — на простом примере управления личной творческой картотекой. Затем перенесем соответствующие принципы на более общие задачи управления в личной работе и установим, как из начального хаоса постепенно создается оптимальная упорядоченность деятельности.

Творческая картотека — сравнительно мало знакомый обычному менеджеру инструмент. Если всем хорошо известный органайзер предназначен в основном для работы с «местом порядка» — целями, результатами, планами, — то картотека позволяет эффективно управлять «местом хаоса» — замыслами, интересной информацией (пока не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Картотека — незаменимый инструмент, если вам нужно изобрести принципиально новый продукт, создать яркий рекламный слоган и т. п.

Чтобы отличие метода ограниченного хаоса от обычных тайм-менеджерских технологий было яснее, опишем, как обычно управляет такого рода информацией человек, привыкший к советам типа: «Каждая вещь должна знать свое место». Если у него накапливается достаточно много мыслей и другой информации, он начинает придумывать классификацию и заводит под нее несколько папок. Но классификация возникла «из головы» и не факт, что развивающиеся по своим законам новые мысли захотят в нее «вписаться». Поэтому через некоторое время часть папок «вымирает», содержимое другой части перестает соответствовать названиям и ни о каком порядке говорить уже не приходится. Вспомним критику «платони-

¹ Важнейшее отличие «ключевых областей» в нашем понимании от исходного значения этого термина у Time Manager International: там ключевые области являются всего лишь способом группировки целей, т. е. не «местом хаоса», а элементом «места порядка».

ческого» подхода в самом начале статьи: или ломается план, или «удушается» реальность. Так и здесь или классификация ломается (приходится вытряхивать все на пол и классифицировать по-новому), или вы просто перестаете ею пользоваться — реальность нашла другие пути (например, записки с мыслями стали по-прежнему скапливаться на рабочем столе).



При применении метода ограниченного хаоса происходит следующее. Для начала вы заводите один накопитель для замыслов, мыслей и внешней информации, наводящей на мысли, — «место хаоса». Этот накопитель регулярно просматривается. Такой просмотр — очень хорошая черновая работа для рождения новых мыслей. Мысли сталкиваются друг с другом, их неожиданные сочетания порождают новые мысли (между прочим, преждевременный порядок, описанный в предыдущем абзаце, сильно затрудняет такой процесс взаимодействия мыслей).

Во время просмотра «места хаоса» вы можете обнаружить появляющиеся в нем элементы «места порядка». Это группы мыслей, тесно связанные по смыслу, в совокупности образующие контуры нового интеллектуального продукта. Если эти мысли свежи и хотелось бы дать им посталкиваться с другими, их стоит пока оставить в «месте хаоса». Если же они уже хорошо вам знакомы, их стоит изъять из «питательного бульона», в котором они зародились, и «пересадить» в отдельную папочку (на схеме таковые изображены клеточками в «месте порядка»). Благодаря этой пересадке вы избавите место хаоса от «лишнего веса», облегчите поиск нужной информации и уменьшите время разбора накопителя. Кроме того, уже сформировавшиеся группы мыслей, будучи «отсаженными», не смогут подчинять себе остальные материалы накопителя, давить на них своим авторитетом, мешать появлению в них новых объединений мыслей. Обратите внимание: появляющаяся в ходе процесса в «месте порядка» классификация не выдумана вами из головы, она сама родилась из развивающихся мыслей и поэтому будет более адекватной и удобной.

Папки из «места порядка», как и накопитель, могут время от времени разбираться, особенно если необходимо освежить в голове соответствующую тему. Но, как правило, основные мысли сохраняются в голове, поэтому необходимость в разборе накопителя возникает только перед созданием конечного продукта и очень помо-

гает втягиванию в процесс. После завершения работы над конечным продуктом «отработанные» мысли можно отправлять в архив или выбрасывать.

Итак, с помощью этой системы создается оптимальный уровень порядка, с точки зрения скорости поиска и удобства группировки мыслей. Еще один важный момент: на рисунке пунктирной стрелкой изображено убывание как «свежести» мыслей, их способности порождать новые, так и убывание частоты просмотра мыслей. То есть в накопителе мысли самые свежие, и он чаще всего просматривается, что позволяет часто рождать из этих мыслей новые. В архиве мысли самые «отработанные», из живых организмов превратившиеся в «известняк», — и архив реже всего просматривается (скорее всего, почти никогда). Таким образом, достигается оптимальность и по критерию количества новых мыслей, порождаемых при просмотре старых.

Теперь самое интересное — перенесение этих закономерностей на более общие задачи управления. В управлении личной работой, как и в управлении мыслями, нельзя раз и навсегда разграничить порядок и хаос. Человек меняется, его деятельность — тоже. То, что раньше было необычным, новым и плохо предсказуемым делом («место хаоса»), постепенно превратилось в хорошо структурированную, привычную, стабильную последовательность действий («место порядка»), а затем потеряло актуальность и было «списано в архив». Таким образом, просматривается аналогия между управлением мыслями и управлением методами работы. При чем соответствующие «место порядка» и «место хаоса» могут существовать только в вашем сознании, а могут быть «материализованы» на внешних носителях, например в виде соответственно списка личных стандартов и списка направлений для исследований и изобретательства.

Ясно, что эти «место порядка» и «место хаоса» требуют различных способов управления и повышения эффективности. «Место порядка», хорошо отлаженные и предсказуемые дела, требует максимальной регламентации, *стандартизации*, автоматизации (и в смысле компьютерной поддержки, и в смысле автоматизма движений, приемов, методов работы). Этим достигается максимальная эффективность. Соответствующим методам посвящен следующий раздел, повествующий о «регулярном менеджменте» и «тотальном управлении качеством» в личной работе.

«Место хаоса», т. е. новые, непонятные, плохо отлаженные дела, наоборот, не должно быть «задушено» преждевременной регламентацией, которая может помешать выработке наиболее эффективных приемов работы. Как и в описанном выше случае «нецелевых работ», здесь должен поощряться поиск нового, экспериментирование, изобретательство. Это позволяет достичь более быстрого *развития* деятельности, создания новых возможностей. В первую очередь такой подход актуален для *творческих* «участков» вашей деятельности, для вашего персонального «отдела исследований и развития». Инструменты, помогающие повысить эффективность такого рода работ, будут описаны в последнем разделе статьи.

Стройная гармония природы органично сочетает в себе порядок и хаос, закономерность и случайность. Творческое использование хаоса позволяет сделать личную работу не менее простой, эффективной и красивой, чем лучшие из творений природы.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Отношения со временем неустоявшиеся...

**Илья Филипсон, руководитель службы бизнес-проектирования
Центра бизнес-технологий «Висант», Воронеж**

О себе. Интересы: корпоративные информационные системы, бюджетирование, управленческий учет, управление проектами, тайм-менеджмент, системный анализ, методологии моделирования бизнес-процессов, OLAP-технологии. Другие интересы: английский язык, философия, интуиция, баня, креативное общение и пр.

В прошлом программист, эксперт-аналитик по бухгалтерскому и складскому программному обеспечению, IT-консультант. Сейчас IT-функционал, немножко аспирант.

О времени. Отношения со временем неустоявшиеся. Поэтому частенько бываю наказан. Однако стараюсь, стараюсь и еще раз стараюсь работать со временем эффективно.

О ТМ-сообществе и сайте. Ежели бы не тов. Архангельский и ТМ-сообщество, то тайм-менеджером (даже таким плохоньким, как сейчас) я бы стал еще не скоро. Очень уважаю обоих.

Пожелание читающим. Обязательно прочтите заметки Олега Смирнова, гранинских «Зубра» и про странную жизнь Любищева, Архангельского — об ограниченном хаосе.

ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: СТАНДАРТЫ, СИСТЕМЫ, МОДЕЛИ

Качество в личной работе

Тотальное управление качеством (TQM) часто понимают достаточно узко — как идеологию всеобъемлющей стандартизации с последующей сертификацией. На самом деле управление качеством — это целая философия управления фирмой, по системности и всеохватности не уступающая проектному менеджменту. Опишем основные черты этой философии в приложении к управлению «персональным ЗАО».

Ориентация на потребителя. Как следует из названия TQM, эта идеология родилась как система создания качества для клиента. Стандартизация и прочие характерные черты TQM стали уже следствием такого «клиентоориентированного подхода».

Для личной работы этот принцип дает следующее важное направление для размышлений: «Каким образом мой личный тайм-менеджмент отражается на моем взаимодействии с окружающими? Насколько точно я прихожу на встречи и укладываюсь в сроки, насколько сделанное мной соответствует тому, чего хотели мои «потребители» — руководство, сослуживцы, семья и т. д.? Какие положительные черты может добавить тайм-менеджмент моему имиджу, моей деловой репутации?»

Проиллюстрируем одним простым примером важность *предъявления* менеджером своей «тайм-менеджерской компетенции». Автор книги выступает перед топ-менеджментом консалтинговой фирмы, намеревающейся продавать его семинары. Идет естественная «проверка на прочность», задаются вопросы разной степени ехидства и подковыристости. Один из руководителей спрашивает: «А сами-то вы применяете методы, о которых рассказываете?» Этому руководителю отвечает другой: «Ну, судя по тому, что Глеб Алексеевич на встречу, назначенную на 10:00, пришел в 9:55, — по всей видимости, применяет». Рискнем предположить, что один маленький факт *предъявления* «тайм-менеджерского подхода» оказался для этих руководителей более весомым, чем полтора часовая презентация. То же самое верно в отношении любого менеджера: о том, насколько вы надежный деловой партнер, исполнительный подчиненный, грамотный руководитель, судят не столько по тому, что вы *говорите*, сколько по тому, что вы *предъявляете*. Тайм-менеджмент поможет сделать этот «предъявляемый клиенту» облик более презентабельным.

Отметим, что *стандартизация*, являющаяся неотъемлемой частью TQM, оптимальна именно в этой области: на стыке личной работы и командной либо корпоративной деятельности. Поэтому большинство дальнейших примеров касаются скорее командной работы, чем личной (делегирование, совещания, и т. п.). Такая связь «общения с клиентом» и стандартов логична: любые ваши внешние отношения включают в себя элемент *договоренностей*, а любые договоренности предполагают сравнительно большую фиксацию и формализацию, чем вы можете себе позволить в личной работе. Таким образом, стандарты помогают вам оформлять внешние «договоренности», «обязательства» и «отношения с потребителем» вашего «персонального ЗАО».

Непрерывное совершенствование. Чтобы постоянно выдавать «на-гора» высочайшее качество в меняющемся мире, необходимо непрерывное улучшение и продуктов, которые вы производите, и процессов, которые это обеспечивают. Можно рекомендовать для применения в личной работе знаменитый «цикл Шехарта», созданный еще в 30-е гг. Он включает в себя:

- планирование улучшений процессов, в выполнении которых обнаружены проблемы или резервы повышения эффективности;
- применение разработанных улучшений на небольшом участке работ — «пилотный проект» внедрения изменений;
- контроль результативности тестовых изменений, их отладка и коррекция;
- при успешности «пилотного проекта» — внедрение изменений в полном объеме.

Отметим, что этот подход близок к схеме рефлексии, которую мы приводили. Он вводит в эту схему один достаточно важный элемент — пилотный проект, тестирование изменений на небольшом участке деятельности. Поскольку наши модели никогда не бывают на 100% адекватны реальности, такой «пробный заход» помогает уточнить эти модели и, таким образом, более эффективно осуществить регулирование и преобразование всей деятельности в целом.

Системность, формализация, стандартизация. В стандарте ISO 9000:2000 среди прочих предусмотрены следующие принципы управления качеством:

- процессный подход — определение процессов, их формализация и документирование;
- системность управления — определение целей и их взаимосвязей, логической последовательности их достижения;
- принятие решений на основе фактов — сбор и анализ данных, подтверждение выполнения, фиксация результатов.

Таким образом, рефлексия, «реинжиниринг» деятельности должны быть не стихийными, интуитивными. Они обязательно воплощаются в какой-то объективной форме — в виде стандартов, документов, точных данных. Это особенно полезно опять же в межличностном взаимодействии — ничто не забывается, информация легко передается новым «контрагентам» и т. д. Например, если вы решили делегировать задачу, вы можете отослать подчиненному тот чеклист ее основных этапов, которым пользовались сами, что обеспечит адекватность передачи информации о задаче и гарантирует качество ее выполнения.

Заметим, что слово «системный подход» достаточно модно и при этом часто употребляется в смысле, прямо противоположном его значению (в определении системного подхода мы следуем «Планированию будущего корпорации» Рассела Акоффа). А именно предполагается, что подойти к вопросу системно значит — структурировать, проанализировать и т. п. То есть под именем системного подается *аналитический* подход, бывший господствующим в науке и вообще в рациональном мышлении *до* системного. Логика системного подхода прямо противоположна — здесь, чтобы адекватно понять систему и эффективно ей управлять, считается необходимым выйти *за пределы* системы, рассмотреть ее функции в более широком контексте. Ясно, что аналитический и системный подходы «бесконечны» — можно дробить систему до атомов, уточняя ее параметры, а можно, наоборот, расширять контекст вплоть до сопоставлений «что такое какой-то оберлейтенант по сравнению с гармонией мироздания?» из книги о бравом солдате Швейке. Реальная глубина анализа или, наоборот, «широта» обзора, естественно, зависят от конкретной ситуации и ее потребностей.

Стандарты и личная эффективность

Покажем более подробно, как работает стандартизация в личной работе. У вас есть некий процесс, и вы хотели бы быть уверены в качестве его результата. Для этого нужно:

- разработать оптимальную форму процесса получения результата;
- формализовать описание процесса и сделать его стандартом;
- создать систему контроля за соблюдением стандарта.

Простейший пример вашего персонального стандарта, элемента вашей «системы управления качеством», вашего «домашнего ISO 9000» — обыкновенный чеклист, список для самоконтроля. Например, «список того, что нужно сделать, уезжая в командировку»; «список вопросов каждому новому клиенту» и т. п. К личным

стандартам относятся также любые графики, бланки, пустографки, которые вы можете разработать, чтобы облегчить себе жизнь. В частности, это могут быть схемы стандартных процессов, позволяющие вам соблюсти требуемую последовательность и логику действий. «Системой контроля за соблюдением стандарта» будет в данном случае обеспечение того, чтобы он вспомнился вам в нужное время. Это делается «штатными средствами» МСВ-планирования, описанными в части II. Например, накапливая мысли в контексте «Командировка», вы можете занести туда напоминание «Просмотреть чеклист “Дела при любом отъезде”».

Стандартизация процессов дает надежность, контролируемость их результатов. Опираясь на готовые формы, вы ничего не забудете и ничего не оставите без внимания. Кроме того, те же самые действия вы сможете выполнить быстрее за счет автоматизма, который дает применение готовых форм. И самое главное: в стандартах «материализуются» все принципы эффективной работы, все результаты вашей изобретательности в упрощении и улучшении своей деятельности. Таким образом, оформляя привычные приемы работы в виде стандартов и готовых схем, вы разгружаете сознание, освобождаете его для поиска сильных решений *нестандартных* задач, для поиска конкурентных преимуществ.

Как мы уже говорили, стандартизация особенно полезна для тех областей вашей деятельности, которые касаются взаимодействия с другими людьми. Стандарты являются своеобразным языком, позволяющим облегчить общение, повысить вероятность того, что вас правильно поймут. Например, запросив у кого-то интересующую вас информацию с помощью стандартной и привычной всем формы, вы, скорее всего, получите устраивающий вас ответ, поскольку применение стандарта снизило вероятность неправильного понимания вопроса.

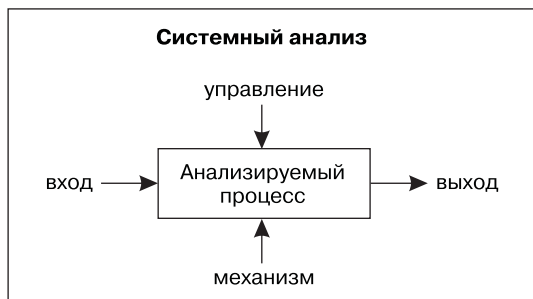
Основные принципы создания личных стандартов

Вспомним многократно изображенный рефлексивный контур «анализ—моделирование—регулирование». Одним из ключевых элементов изменения любого процесса является создание его *модели*. Адекватная, удобная модель процесса или объекта является основой для стандартизации соответствующих участков деятельности. Покажем, как можно анализировать, моделировать и формализовать любой процесс на примере совещаний — важного для любого делового человека занятия, часто отнимающего массу времени.

Широко распространенный стандарт моделирования систем IDEF0 требует при описании любой системы или процесса рассмотреть четыре следующие составляющие: входы, выходы, управление и механизм.

Входы и выходы — это исходные для процесса данные и ожидаемые результаты. Например, выходами процесса «провести совещание» могут быть принятые решения, новые схемы действий, доведенная до сведения сотрудников информация, поднятый моральный дух команды и т. п. Входами будут соответственно исходные данные для принятия решений, информация для доведения до сотрудников, текущий моральный дух команды и т. п. Таким образом, составляя «карточку для проведения совещаний», вы можете зафиксировать на ней несколько основных типов совещаний, соответственно — несколько основных типов входящей и

исходящей информации. Исходящей информацией, в частности, могут быть решения об определенных действиях — довести результаты совещания до таких-то, поставить на контроль то-то и т. д. Все это может быть отражено в графах вашей «карточки для совещаний».



Следующие важные понятия — механизм и управление. Механизм — это то, что совершает рассматриваемый нами процесс. В случае совещания — это люди и технические средства. Какие люди будут участвовать в совещании? Например, ведущий, секретарь, докладчики, эксперты по таким-то вопросам, представители таких-то подразделений. Как эти люди должны быть подготовлены? Обязательно ли присутствие каждого из них на всем совещании или часть может уйти раньше? Возможно, стоит использовать «нюмаваши»? Это очень распространенные в Японии небольшие совещания в узком кругу, предшествующие большому совещанию и позволяющие повысить его эффективность, так как люди приходят на большое совещание более подготовленными, согласовавшими свои позиции.

Роль механизмов — технических средств — вряд ли необходимо особо пояснять. Наличие соответствующих пунктов в «карточке подготовки совещания» может быть особенно актуально для больших совещаний, требующих подготовки проектора, раздаточных материалов и т. п.

Управление — это правила, нормы, принципы, с помощью которых организуется рассматриваемый процесс. Для совещаний таковыми могут быть: регламент, очередность обсуждения вопросов, порядок принятия решений (голосование, консенсус и т. п.), нормы общения (официальные, дружеские и т. д.) и другие регулирующие ход совещания стандарты. Скорее всего, в «карточке подготовки совещаний» отразятся такие аспекты управления, как регламент, вопросы, выносимые на совещание, ожидаемые результаты совещания. Обычные нормы проведения совещаний более удобно отразить в стандартах более высокого уровня. Например, правила типа: «Родивший гениальную идею обдумывает ее сначала сам и выносит на следующее совещание, а не нарушает ход текущего» могут быть просто вывешены на стенку с надписанием санкций за нарушение; правила, касающиеся рассылки протоколов, могут быть отражены в должностных инструкциях секретарей и т. д.

Для уточнения параметров входов и выходов любого процесса можно использовать несколько основных координат, в которых мыслит менеджер. Это, например, люди, время, деньги, информация, энергия. Создавая «карточку подготовки

совещаний» или «карточку делегирования», вы можете посмотреть на затрагиваемые в ней вопросы через призму этих основных ресурсов и таким образом уточнить свою модель процесса.

Наконец, вам может помочь *декомпозиция*, т. е. дробление исходного процесса на несколько меньших и отдельное рассмотрение каждого из них. Например, процесс «провести совещание» можно раздробить на подпроцессы: «подготовить совещание», «провести совещание», «оформить результаты совещания». Для каждого из этих подпроцессов можно применить процедуру моделирования, описанную выше, и, возможно, зафиксировать специальные стандарты. Таким образом, вы можете создать оптимальные именно для своей деятельности принципы эффективной работы, не утруждая себя чтением многочисленных «полезных советов» типа: «Говоря по телефону, выражайте свои мысли максимально четко и кратко».

Как и любая другая «технология упорядочения», стандартизация не должна быть всеобъемлющей. Регулируйте «широту охвата», «глубину проникновения» и детальность стандартов, тогда они станут вашими незаменимыми помощниками в борьбе за эффективность.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Даешь привычку!

**Илья Филипсон, руководитель службы бизнес-проектирования
Центра бизнес-технологий «Висант», Воронеж**

Нет нужды говорить о том, что возведение определенных действий или мыследействий в привычку многократно усиливает эффективность человеческой деятельности. Да еще и способствует развитию индивидуума. Рассмотрим стандартный бенджаминофранклинский подход к опривычиванию, перенеся его на суровую действительность вялой психики автора.

Итак, допустим, что необходимость измениться в некую (для каждого свою) лучшую сторону осознана. Например, ежедневно вставать в 5:30. Или еще что-нибудь не менее печальное. Допустим, первая попытка такого утреннего подъема была удачной. А что затем? Никто не знает, сколько раз каждый из нас делал подобные попытки, каждый раз укоряя себя за отсутствие силы воли продолжать начатое дело после двух-трех провалов. Что же делать?

Все очень просто. Берем маленький листик, превращаем его в своего рода матричный календарик, в котором в заголовках строк находятся даты, а в заголовках столбцов — наименования хороших привычек, подлежащих внедрению. Помещаем этот листик в органайзер, дубликаты — на стенку офиса, кухни, туалета, спальни, громко озвучиваем всем близким и коллегам предназначение сего загадочного календаря и ежедневно отмечаем свой успех в наработывании хороших привычек. Например, см. таблицу.

Самое главное — не корить себя строго, если процент выполнения по результатам месяца (лучший отчетный период для опривычивания) составит не 100%. В принципе, достаточно 80% выполнения плана по опривычиванию. Если же результат ниже этой планки, ничто не мешает запланировать повторное опривычивание в следующем месяце.

Еще одно замечание. При анализе выполнения личных планов часто возникает чувство собственной неполноценности, связанное с невыполнением важных задач. Напри-

План по опривычиванию на март 2003 г.

Дата	Вставать в 5:30	Не есть после 18:30	Читать Мамардашвили	...	Примечание
01/03/03	5:40	+	1 с	...	Неплохо
02/03/03	7:50	+	—	...	Так себе
03/03/03	5:20	—	15 с	...	Хороший день ☺
04/03/03	9:40	—	13 с	...	Опять проспал ☹
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
31/03/03	...	...	...	...	...
Итого	85%	50%	90% (500 с.)	...	

мер, запланировав прочтение такой-то книги, я обнаруживаю, что прочел всего несколько страниц, хотя задача была вполне выполнимой. Так почему же она не выполнена? Причина — в звериной серьезности, в представлении, что если уж читать, то уж читать. То есть подготовиться, положить ручку с бумагой для конспектирования, сказать, чтобы не шумели, к телефону не звали и т. п. А если эти условия не соблюдены — пиши пропало.

Для того чтобы избавиться от подобных представлений, дайте себе минимальное регулярное задание, например «прочитывать за день одну страницу такого-то текста». Задача абсолютно выполнимая. Опыт показывает, что на прочтении одной страницы дело не останавливается. Проходит несколько минут, и обнаруживаешь себя уже на десятой, двадцатой странице. Пора бы и остановиться, ведь есть и другие дела.

Количественную оценку выполнения таких заданий можно записывать в ту же самую табличку. Таким образом, фиксируя в ячейке матрицы не просто галочку, а некоторый показатель, можно наслаждаться тем, что, например, имея задачу прочитывать ежедневно *по крайней мере* одну страницу текста, я ежедневно прочитываю в среднем 20 страниц. И т. д.

«ОТДЕЛ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК»: ЗАДЕЙСТВУЕМ ВОЗМОЖНОСТИ ПОДСОЗНАНИЯ

До сих пор мы говорили об управлении достаточно хорошо формализуемыми вещами. Последний аспект управления в личной работе, который нам осталось рассмотреть, касается более сложных, неуловимых и неконтролируемых процессов, связанных с творчеством, возможностями подсознания и интуиции. Это наиболее хаотическая часть «места хаоса» в системе личной работы, но при этом и наиболее интересная, обещающая наиболее красивые результаты.

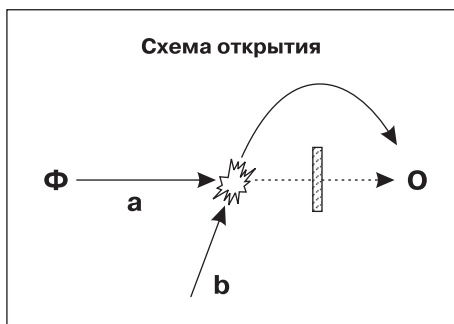
«Делегирование» проблем подсознанию

Пока ваше сознание работает с одним объектом, предсознание — с семью-восемью, подсознание обрабатывает огромное количество информации. В частности, это может быть и та проблема, решение которой вам никак не удастся найти. Но для этого

нужно *не мешать* подсознанию, дать ему возможность самостоятельно поработать над проблемой без постоянных напоминаний со стороны сознания. Наиболее типичная ошибка — позволить мозгу пережевывать одни и те же мысли, вновь и вновь пытаться решить проблему на уровне сознания. Эта «имитация бурной деятельности» мозга, как правило, довольно легко вычисляется. Она абсолютно бесплодна (наоборот, ведет к усталости), поэтому с ней нужно бороться переключением внимания на другое дело, не бояться *забыть* о проблеме (впрочем, блокнот для записи неожиданно приходящих в голову мыслей должен всегда оставаться поблизости).

Питерс и Уотермен¹ называют такое делегирование так: «Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля». Откажитесь от контроля за *процессом*, чтобы контролировать *результаты*, т. е., попросту говоря, получить их. Это достаточно сложный для обычного менеджера принцип — нужна определенная смелость, чтобы самоустраниться от контроля за процессом. Но за проявленное доверие подсознание воздаст сторицей.

Наиболее общий способ «делегировать проблему подсознанию» выглядит так: поработать какое-то время над проблемой, нагрузиться информацией по вопросу — и *радикально переключиться* на что-то другое. Например, позаниматься спортом, сознательно ни о чем не думая. Или просто пройтись по улице. Некоторые западные предприниматели и менеджеры высокого уровня советуют в таких случаях принимать ванну, что помогает расслабиться, очистить сознание от навязчивого бурления мыслей и освободить в нем место для появления результатов деятельности подсознания — сильных идей.



Еще один вариант «делегирования» — заняться активной умственной (или эмоциональной, или духовной) работой в совершенно перпендикулярном направлении. Г. С. Альтшуллер в «Алгоритме изобретения»² приводит схему совершения научных открытий академика Кедрова, объясняя роль научно-фантастической литературы в развитии творческого мышления изобретателя (мы даем схему в несколько упрощенном виде). В поисках решения задачи мысль человека движется от фактов к обобщениям, к выявлению некоторой закономерности ($\Phi \rightarrow O$). На этом

¹ Уотермен Р., Питерс Т. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.

² Альтшуллер Г. С. Алгоритм Изобретения. М.: Московский рабочий, 1973.

пути, как правило, присутствует психологический барьер, связанный с прежними представлениями (заштрихован). Для преодоления барьера нужен трамплин, в качестве которого обычно выступают случайные ассоциации, появляющиеся при пересечении линии *a* с другой линией мыслей *b* (изображены звездочкой). Альтшуллер утверждает, что научно-фантастическая литература хорошо работает в качестве линии *b* при поиске технических решений. Мы же заметим: не только технических, но и коммерческих, и управленческих решений. Естественно, только *хорошая* НФЛ — такая, в которой можно найти много нетривиальных ходов мысли и чувства, а не синхроциклоквизитроны с мегабластернавигаторами. Кроме того, для активизации мысли и снятия стереотипов в области менеджерской тематики может быть полезной литература, моделирующая политические, экономические, предпринимательские процессы. Например, «Основание» Азимова, «Обитаемый остров» Стругацких, антиутопии Оруэлла, Хаксли, Замятина, Ефремова, обе книги про Остапа Бендера и т. д. и т. п.

Автор позволит себе привести пример действия такого «перпендикулярного выхода» из собственной практики. При написании статьи, составившей основу читаемой вами части книги, главная проблема состояла в поиске ясной логической структуры, скелета статьи, позволяющего собрать воедино большое количество разнородных приемов и методов. После пары часов размышлений на эту тему (тасования заготовок в текстовом файле и написания нескольких набросков оглавления) и вечернего разбора деловой почты автору внезапно очень захотелось немного почитать что-нибудь знакомое и интересное, хотя рациональные тайм-менеджерские соображения требовали завершать рабочий день. Выбор пал на «Генеральный штаб в годы войны» С. М. Штеменко, на те главы, в которых он рассказывает об организации работы генштаба и ставки ВГК, о режиме дня офицеров, особенностях системы управления войсками и т. д. Через полчаса такой накачки «перпендикулярно-диагональной информацией» автор послушал обычную токкату и фугу Баха перед сном (чистый перпендикулярный выход, никакой работы интеллекта, только эмоции и образное мышление). Результат — всплеск большого количества ключевых мыслей по «делегированной подсознанию» проблеме (и не только по ней — «досталось» и проблеме структуры будущей книги). В частности, родилась идея борьбы как одной из стержневых, интегрирующих тем (любопытно, что происходили описанные события в ночь с 8 на 9 мая).

На этом «кейсе» достаточно четко видны основные закономерности «делегирования проблемы подсознанию»: накачка сознания информацией по проблеме; введение «диагональной» линии (Штеменко был не перпендикулярен теме организации времени, но и не однонаправлен); «перпендикулярный выход», полное переключение, полная отдача проблемы «на откуп» подсознанию. Заметим, что выдача подсознанием решения после «перпендикулярного переключения» иногда происходит сама, а иногда полезно ей помочь, спровоцировать лавину новых мыслей, например начав перечитывать записи по исходной проблеме.

Подобного же рода «делегирование» проблемы подсознанию действует и на уровне больших интервалов времени, например недели, месяца. Наиболее эффективны такие переключения для сложных проблем, в частности таких, как рождение имени для нового продукта и т. п. Такого рода проблемы характеризуются особенно силь-

ной «дискретностью» решения — его можно или видеть, или не видеть, но нельзя разбить проблему на кусочки и решать по частям. Подробнее о технологии решения этих проблем сказано в статье «Непрожективный подход к организации деятельности».¹ Схема «делегирующая подсознанию» остается той же: например, неделя «накачки» информацией по проблеме, затем неделя полного переключения (на другую проблему или на отдых), в течение которой или после которой часто приходит решение.

Творческая лень и рождение нетривиальных решений

Во второй части статьи мы говорили о творческой лени как инструменте изобретательства в личной работе, т. е. мы понимали лень как некий способ мышления. Сейчас мы поговорим о лени в более буквальном смысле слова, как о психологическом явлении.

Тема лени неизменно вызывает интерес на тайм-менеджерских семинарах. Взрослые серьезные и успешные дяденьки и тетеньки оживают как дети при упоминании темы лени, а уж слова «творческая лень и здоровый пофигизм» просто приводят аудиторию в восторг. Действительно, как бы ни был успешен и высоко мотивирован человек, проблема лени почти всегда является актуальной.

Вспомним принципы изобретательства: если мы не можем уничтожить вредный фактор, почему бы не попытаться его использовать? В полной мере это приложимо к лени. Очень часто лень является защитной реакцией вашего организма, который вы перегрузили. Это может быть также просьба со стороны подсознания: «Хозяин, не мельтеши на поверхности со своими мыслями и делами, дай спокойно подумать над важными вещами».

Творческая лень, сознательное ничегонеделание помогают вам стать «пустым», дать место появлению результата, убрать все препятствия с его дороги. Нетривиальное, сильное решение проблемы не нужно вытягивать из почвы, оно само прорастет, если ему дать такую возможность. Древние мудрые китайцы сравнивали стратега с повивальной бабкой: его задача — создать условия для эффекта и *не мешать* ему появиться. В полной мере этот принцип приложим к поиску сильных решений, а технологическое свое воплощение находит, в частности, в «творческой лени».

Отметим: лень не обязательно полное ничегонеделание, это может быть просто переключение на какое-нибудь «перпендикулярное» занятие. Вспомним инженера Птибурдукова у Ильфа и Петрова, в свободное время создававшего миниатюрные модели дачных сортиров. Между прочим, некоторые исследователи отмечают важную роль для мужчин видов отдыха, задействующих пространственное воображение (например, гольфа). Утверждается, что такие занятия стимулируют правое полушарие, ответственное за решение проблем.

Другой пример своеобразной творческой лени. Герой известной повести Д. Гранина «Зубр», известный ученый Н. В. Тимофеев-Ресовский, рассказывал о затеянном на съезде биологов и физиков у Нильса Бора выяснении статистических закономерностей распределения красивых девушек по пространству Европы. Все было на полном серьезе: ученые в периоды между съездами изучали местность,

¹ *Архангельский Г. А.* Непрожективный подход к организации деятельности. <http://www.improvement.ru/bibliot/neproz>.

выявляли закономерности, а на съездах строили кривые распределения, делали доклады... Блажь, дурашливость? Конечно! Однако подсчитайте, сколько за свою жизнь успел Тимофеев-Ресовский, — это поможет оценить продуктивность творческой лени.

В заключение приведем признаки, отличающие творческую лень от нетворческой:

- творческая лень применяется *осознанно*. Она — следствие хорошего умения управлять собой, а не следствие отсутствия самоконтроля. Вы *сознательно* позволяете себе выделить время на тонкое, изысканное наслаждение — позволить себе лениться;
- творческая лень сопровождается не муками совести, а радостью — наподобие той радости, которую человек может испытывать, слушая *тишину*. Между прочим, во многом забытое в наше время искусство, возможно, потому, что современный человек слишком боится остаться *наедине с собой* — внутренняя пустота требует непрерывного внешнего заполнения, или непрерывным теле-, радиошумом, или трудоголизмом;
- творческая лень органично сочетается с плодотворной работой, рационально и размеренно включается в общий график деятельности. Поэтому результатом творческой лени бывают новые и красивые решения, нетривиальные идеи, сильные мысли.

Интуиция и своевременность

Говоря о роли интуиции в личной эффективности, уместно вспомнить, что левое и правое полушария мозга человека совершенно по-разному работают с информацией: левое — аналитично, логически; правое — интуитивно, целостно. Все наши социально ожидаемые образцы поведения, особенно в менеджерской среде, серьезно перекошены в «левополушарную» сторону. Логическое, аналитическое мышление, которое при этом доминирует, хорошо для решения известных и предсказуемых задач, но очень мало подходит для решения проблем — когда нужно придумать что-то нетривиальное, выйти за пределы обычного, выскочить из накатанного русла собственных стереотипов.

Основные закономерности применения собственной интуиции изложены выше, поскольку интуиция — результат действия подсознания, анализирующего массу информации, зачастую даже не известной рассудку. Как и при активизации возможностей подсознания, главное правило здесь — расслабиться и не мешать результату появиться. При этом точно так же желательно очистить сознание от лишних мыслей и предвзятых соображений и предубеждений. Тогда нужное решение придет *само* и будет очевидным и простым.

В частности, бывает полезно прислушиваться к собственным спонтанным стремлениям — это тоже своеобразное «место хаоса», которое нужно оберегать от избыточной регламентации. Вспомним: в описанном выше примере с книгой Штеменко желание почитать ее пришло интуитивно, причем вопреки рациональным соображениям, режиму дня и т. д. Таким образом, подсознание просигналило, что ему не хватает определенной информации для рождения решений. Оно получило эту информацию — и выдало «на-гора» результат.

В заключение необходимо раскрыть связь интуиции со *своевременностью* — одной из стержневых тем статьи. Наиболее важна тема своевременности для дел, связанных с органическими, естественными процессами, т. е. более близкими к «выращиванию сада», чем к «строительству дома». Именно для таких естественных процессов сложнее всего уловить оптимальный момент для вмешательства.

Время, связанное с такого рода органическими процессами, классик темы корпоративной культуры Эдгар Шейн называет «временем становления» в противоположность «плановому времени».¹ Шейн пишет: «...биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании».

Таким образом, один из способов понять, что своевременно, а что нет, — изучение естественных закономерностей развития соответствующих процессов. Об этом мы уже писали выше. Второй способ — применение интуиции, позволяющей понять, что «клиент (процесс, результат...) созрел». Видимо, не случайно в соционике в интуиции выделяют две функции: интуиция возможностей и интуиция *времени*. Именно интуиция позволяет уловить *целостность*, завершенность, которая характерна для «дозревшего» результата.

Если плод созрел, то при трясении дерева он сам *легко* и непринужденно свалится в корзину. Если же не созрел, вам придется долго мучиться, чтобы его стряхнуть, но от этого он не станет менее зеленым и кислым. Как определить степень готовности результата к рождению? Если результат достаточно новый, творческий, не имеющий аналогов, формальных критериев вы найти не сможете. Если это действительно ваше родное долгожданное дитя, вы почувствуете, когда ему пора появиться на свет.

Теперь директору ЗАО «Иванов И. И.» не грозит смерть от переутомления. Принципы эффективности, изобретательности и борьбы за время стали неотъемлемыми элементами его мышления, поэтому он может себе позволить не торопиться. Он со вкусом обдумывает интересные проблемы и находит красивые решения, не лишая себя при этом удовольствия творчески лениться. Создав гармонию порядка и хаоса, он обеспечил себе высокие результаты и богатые новые возможности. *Эффективность, успех и развитие стали его образом жизни.*

СХЕМАТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОГО ТМ-РАЗВИТИЯ

После первой части книги мы дали алгоритм действий, которые необходимо предпринять для внедрения персонального управленческого учета; после второй — схему органайзера, позволяющую гибко управлять разработкой системы персонального стратегического планирования. После третьей части, завершающей тему личного времени, уместно схематизировать общую картину личного тайм-менеджмента.

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. Глава 6. Представления о реальности, истине, времени и пространстве.

Чтобы понять пользу такого рода схематизаций, стоит учесть, что налаживание управления личным временем и вообще личное развитие являются в нашей терминологии проблемой, а не задачей; поэтому к ним плохо применимо жесткое планирование. Для эффективного управления личным развитием полезно иметь набор абстрактных надцелей, подобных «схеме ключевых областей», позволяющих не упускать из виду существенных элементов системы самоуправления и при этом сохранять гибкость в процессе ее создания и развития. Именно в качестве таких целостных наборов надцелей могут выступать предложенные ниже схемы.

Но мы не будем, как принято в классических книгах по тайм-менеджменту, давать «цикл самоуправления» и другие подобные жестко заданные схемы, навязывающие читателю ту модель личной работы и личного тайм-менеджмента, которую автор считает оптимальной. Мы дадим несколько примеров таких схем, на основе которых читатель может сам построить наиболее удобную именно для него схематизацию общей картины управления личным временем. Опишем всего три возможных способа такой схематизации.

1. По основным «подразделениям» «персонального ЗАО» и элементам его системы управления. При этом, поскольку распределение функций по подразделениям на реальном предприятии может быть очень различным, названия подразделений или основных элементов системы управления здесь условные — вы можете задавать их наиболее привычным и удобным для вас образом.

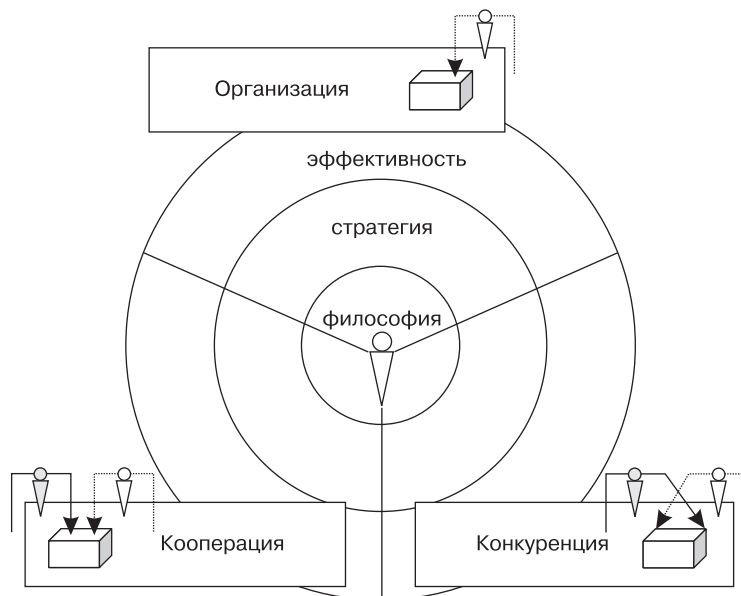


2. Динамические схемы. Предыдущая и следующая схемы «функциональны», «статичны». Возможны также динамические схемы, естественно, они, как правило, цикличны, как приведенная на рисунке схема на основе последовательности стратегических преобразований С. Гошала, описанной в части II (прямыми стрелками изображены элементы цикла, фигурными — «продукты», поступающие на их вход и получаемые на выходе). Хотя определенный интерес представляют и нециклические схемы в динамике — например, рассмотрение своей жизни как конечного проекта.



Уместным добавлением к такого рода циклическим моделям могут быть схемы для гармонизации деятельности, создания баланса в ходе ее осуществления. Например, «результаты/способность их производить» по Ст. Кови, «порядок/хаос» по Г. Архангельскому, «эффективность/развитие» по В. Королеву и т. п.

3. По основным тематическим и методическим областям личной работы. При этом мы получаем различные направления с помощью пересечения двух основных осей: «эффективность—стратегия—философия», уже упоминавшейся в предисловии к книге, и «методы личной работы (организации деятельности одного субъекта) — методы кооперации — методы борьбы», причем последние понимаются в широком смысле — как методы решения проблем, как правило, но не обязательно связанных с сознательным противодействием конкурирующих субъектов внешнего окружения.



Пересечению сектора «Организация» (т. е. индивидуального управления человеком своей деятельностью) и кругов «эффективность/стратегия/философия» посвящена большая часть технологий, которые мы давали в первых трех частях книги. Пересечение «кооперации» и «эффективности» дает, например, методы ТМ-взаимоотношений с другими людьми в чисто технологическом смысле (командный тайм-менеджмент, принципы и навыки согласования личных планов и т. п.). Пересечение «кооперации» и «философии» — ТМ-этику, которая будет намечена как исследовательская тема в приложении IV. Наконец, пересечение «конкуренции» и «эффективности» — технологии борьбы с «поглотителями времени», «конкуренции» и «стратегии» — принципы и методы развития в непредсказуемой и конкурентной внешней среде, «конкуренции» и «философии» — вопросы «кодекса чести» в личной стратегии и в применении методов управленческой борьбы.

Нетрудно заметить, что эта схема в отличие от первых дает гораздо меньше простых и понятных практических техник, но зато намечает некоторые перспективы для исследователя и разработчика новых ТМ-методов, в частности — для вашего самостоятельного экспериментирования в изобретении лично для себя целых ТМ-направлений.

В заключение констатируем очевидные факты:

- схем, так или иначе структурирующих систему управления собой и своим временем, может быть великое множество;
- среди них не существует «правильных» и «неправильных», есть лишь более или менее удобные лично для вас;
- создание для себя такой «карты боевых действий» полезно в ходе планирования работы над личным временем и поможет легче достигать побед в этой области.

ТМ-ИНСТРУМЕНТ

Диктофон — ловушка для мыслей

Олег Смирнов, руководитель технологического бюро корпорации «Парус», Москва

Не всякий инструмент вспоможения творческой деятельности и личного самоуправления приживается так быстро и без побочных явлений, как диктофон. Он может способствовать исполнению следующих полезных функций.

1. Фиксация мыслей.
2. Планирование деятельности.
3. Учет событий.
4. Самообучение.

Планирование и учет относятся к области самоуправления, фиксация мыслей и самообучение — к области саморазвития. (Наши люди, тайм-менеджеры, уже радостно потирают руки.) Разберем эти функции по отдельности.

1. Фиксация мыслей. Бывает масса индивидуальных ситуаций, когда делать это на бумаге бывает крайне неудобно, неэффективно или неуместно. Например, вы идете пешком или вас неудобно везут в транспорте. Что там душой кривить, а сколько бывает ситуаций, когда лень записывать на бумагу свои мысли, шевеля руками? Обидно то, что лень и качество мыслей во время лени порой абсолютно никак не связаны. Зачастую сама мысль-идея кажется не очень достойной, чтобы сделать усилие по ее фиксации. Во всех этих случаях явно просматривается риск потери нужной информации — из-за «скорострельности» мыслей очень важно немедленно фиксировать, «ловить» мысль, особенно в ситуации «непрерывных очередей». Когда мысль неудобно записывать на бумагу или в компьютер, то остается диктофон, «голосовое» средство фиксации мыслей. С помощью своей картотеки я провел исследование эффективности диктофона:

- 1) до приобретения диктофона — 7 мыслей-карточек в день («походный» инструмент фиксации мыслей — блокнот);
- 2) после приобретения диктофона — 16 мыслей-карточек в день. Результат налицо. Мыслей больше не стало — они просто перестали теряться.

2. Планирование деятельности. То, что нужно сделать, наговариваем в диктофон в виде отдельных сообщений — дел. Наговариваем где угодно и когда угодно. Разгребаем диктофон — по мере необходимости. Если у вас не было личного секретаря, то вы его получили; если же у вас уже есть живой и неревнивый секретарь, то непременно подружите ее (его) с вашим говорливым «двойником».

3. Учет событий. Те люди, которые любят вести дневник своей жизни, получают уникальный вспомогательный инструмент. Оставляя возможность автобиографам пофантазировать самостоятельно о прелестях звукозаписи. Ортодоксальные тайм-менеджеры, эти ревностные приверженцы сплошного хронометража своей жизни, наконец получают возможность фиксировать время начала и завершения любого события где угодно и когда угодно. В конце дня перенес из диктофона на тайм-шит возжеланные цифры — часы и минуты, подсчитал, сгруппировал, проанализировал, сделал выводы и уснул счастливым.

4. Самообучение. Очевидно, что с появлением диктофона можно записывать лекции, семинары, совещания (в том числе те из них, на которых лично не смог быть). Прослушивая записи, повышать уровень своего развития — обучаться. Для людей, заботящихся о чистоте русской речи и повышении своих ораторско-риторических способностей, диктофон — незаменимая вещь. Нашим людям, хоть и не мечтающим стать выдающимися ораторами

или литературными чтецами, все одно не мешает избавиться от слов-паразитов, таких как «ну», «вот» и «значит».

На десерт. Как выяснилось в процессе эксплуатации диктофона, очень удобно, просматривая наши видеопрограммы, комментировать интересные места а потом создавать информационные карточки. Очевидно, что на бумагу не всегда успеваешь записывать чужие мысли. Можно отказаться от привычки пачкать маркером книги и статьи. Можно комментировать по шагам свои действия (если это важно) или описывать текущую ситуацию и обстановку.

Да много чего еще можно — придумывайте сами, а я свое дело сделал.

Приложение III

Основные инструменты бизнес-ТРИЗ

Введение

Задача этой заметки — познакомить читателя с технологией, позволяющей принимать сильные, красивые, нетривиальные решения. Освоение предлагаемого инструментария поможет находить нестандартные выходы из проблемных и тупиковых ситуаций, а также эффективно и последовательно развивать подведомственные вам бизнес-системы. Некоторые элементы этой технологии изложены в третьей части книги; здесь будет дано более строгое описание инструментов ТРИЗ, а также разработанного автором непрожективного подхода к организации деятельности, являющегося методическим обобщением основных принципов ТРИЗ и управленческой борьбы.

Теория решения изобретательских задач родилась в 1946 г., ее автор — бакинский инженер Генрих Саулович Альтшуллер. С помощью анализа значительно числа патентов он начал выявлять закономерности поиска сильных изобретательских решений. До того изобретатели действовали в основном методом проб и ошибок, перебирая большое количество вариантов. ТРИЗ позволила значительно облегчить этот процесс, двигаясь к решению не «на ощупь», а согласно определенным правилам и принципам.

Движение ТРИЗ развивалось, инструментарий усиливался. После открытия «железного занавеса» и эмиграции многих ТРИЗ-специалистов западные корпорации стали достаточно активно обучать своих инженеров методам ТРИЗ. И самое интересное для наших целей, в 90-е гг. методы ТРИЗ стали применяться к бизнес-системам, в рекламе, технологиях предвыборной борьбы и т. д.

В этой заметке мы опишем основные методологические, общесистемные инструменты ТРИЗ, не привязанные к «железной» чисто инженерной конкретике. Вполне вероятно, что некоторые из описанных методов читателю на интуитивном уровне уже известны. Заметка и статьи, на которые мы делаем ссылки, могут помочь оформить и технологизировать эти интуитивные умения. Кроме того, некоторые закономерности наверняка уже встречались, например S-кривая — жизненный цикл товара и т. п. Это не умаляет ценности предлагаемых методов, поскольку здесь они даются в виде общесистемных закономерностей, применимых в совершенно различных областях.

Отметим, что мы используем примеры и из бизнеса, и технические. Относительно последних призываем вас не пугаться и в «железных» задачах улавливать общесистемные закономерности и переводить на язык вашей области деятельности.

Кроме того, можем порекомендовать во время чтения заметки немедленно обкатывать все предлагаемые инструменты на каких-нибудь собственных задачах.

В заключение предисловия автор выражает благодарность Мастеру ТРИЗ В. Г. Сибирякову, с семинара которого началось знакомство автора с бизнес-ТРИЗ, и Мастеру ТРИЗ В. В. Митрофанову, также немало способствовавшему освоению автором этой технологии. Кроме того, автор благодарит участников конференции fido7.ru.triz за ценные замечания по содержанию настоящей заметки.

Анализ исходной ситуации

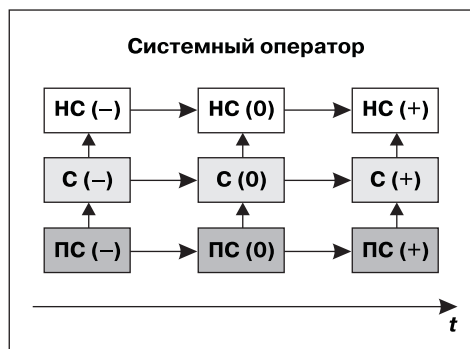
Системный оператор

Ключевое понятие для ТРИЗ — **система**. Система — совокупность элементов и связей между ними, обладающая свойством, не сводящимся к сумме свойств элементов. Крылья, хвост, двигатель и прочие железки, должным образом объединенные, приобретают системное свойство: возможность летать. Мы говорим: «Появилась система по имени “самолет”». Почему для нас так важно понять, что такое система? Дело в том, что все инструменты поиска сильных решений, которые предлагает ТРИЗ, опираются на объективные *закономерности развития систем*. При этом не важно, имеем ли мы дело с системой «самолет», или «фирма», или «товар». Если мы сумели разглядеть в них *системы*, выделить основное, интересующее нас *системное свойство*, — полдела сделано, можно применять общесистемные закономерности.

Подсистема — элемент системы, без которого теряется системное свойство. Например, фирма без уборщицы не перестает быть фирмой, а без персонала вообще — перестает («липовые» фирмы не рассматриваем). Значит, персонал — подсистема фирмы. Деньги, товары, средства производства — все это может быть названо подсистемами.

Надсистема — объемлющая система, т. е. система, элементом которой является рассматриваемая нами система. Что именно считать надсистемой, зависит от нашего интереса в каждом конкретном случае. Автомобиль на дороге — элемент системы «дорожное движение», в автомойке — системы «инфраструктура для обслуживания автомобилей».

Решая любую задачу, развивая любую систему, необходимо одновременно «просматривать» подсистемы и надсистемы. Изобретен новый тип колеса (изменения в подсистеме), как это отразится на системе «автомобиль»? А на надсистеме «дороги»? Или мы вносим какие-то изменения в деятельность системы (фирмы). Как на это отреагируют наши надсистемы (например, такая-то группа клиентов)? Может быть, в ответ нужно изменить что-то в подсистемах, напри-



мер создать новый отдел, который будет удовлетворять новым требованиям надсистемы?

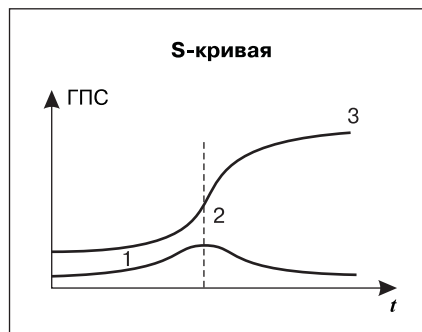
При этом и системы, и надсистемы, и подсистемы изменяются во времени. Изобразим их на схеме, нынешнее состояние обозначим моментом «0», прошлое — моментом «-», будущее — моментом «+». Получим описание системы, подсистем и надсистем в настоящем; описание их же в прошлом; предполагаемое их состояние в будущем. Отметим, что в качестве границы между вертикальными столбцами бывает удобно выбирать качественные скачки в развитии систем. Например, $C(0)$ — реактивный самолет, $ПС(0)$ — такие-то и такие-то и реактивный двигатель. $C(-)$ — винтовой самолет, $ПС(0)$ — такие-то и винтовой двигатель. Соответственно другими будут надсистемы — службы ремонта, заправки и т. д. Что будет дальше? Можно предположить, какие качественные скачки могут случиться в подсистемах и соответственно как изменится сама система.

Дальше мы будем говорить о способах прогнозирования и о закономерностях развития систем. Здесь осталось заметить, что начинать решение всякой задачи полезно, «расписав» ее по системному оператору, выписав для рассматриваемой вами системы различные подсистемы и надсистемы в прошлом и будущем. Это даст вам объемность представления о задаче, позволит находить более сильные решения. Нетрудно заметить, что системный оператор является одним из способов *обзора* проблемы. Он особенно полезен тем, что позволяет не просто вовлечь в рассмотрение максимум информации о проблеме (сам «подсказывая», какой информации не хватает для заполнения клеточек), но и структурировать эту информацию, сразу увидеть неочевидные взаимосвязи и закономерности.

Пример такого действия системного оператора на одном из корпоративных ТРИЗ-семинаров автора, проведенном для среднего и высшего менеджмента сети универмагов. В начале предлагается поставить проблемы, которые мы будем решать на семинаре. Каждый из полутора десятков участников называет 1–2 проблемы. В ходе обсуждения красным маркером выделяются как реально значимые 2 проблемы, еще одна — под вопросом. После разбора ситуации по системному оператору на флипчарте появляется чуть меньше десятка важнейших и приоритетных проблем и стратегических направлений для обсуждения. При этом постановка проблем становится значительно более глубокой, чем в начале, — люди «зрят в корень», вытаскивают глубинные *причины*, а не легко наблюдаемые поверхностные следствия.

S-кривая

Для более тонкого анализа интересующих нас системы и ситуации введем понятие «Главный параметр системы» — количественную характеристику, отражающую важнейшее для нас системное свойство. Это может быть вес тыквы, скорость самолета, оборот или прибыль фирмы. При развитии системы зависимость этого параметра от времени, как правило, выглядит так, как по-



казано на рисунке. Частными случаями S-кривой являются график жизненного цикла товара и аналогичные закономерности, известные из различных предметных областей.

Основные этапы развития системы (отмеченные на рисунке цифрами):

- 1 — вживание в окружение;
- 2 — бурный рост;
- 3 — истощение ресурсов системы.

После прохождения третьего этапа возможно поддержание системы на стабильном уровне или ее уничтожение.

У всякой системы существует *предел развития*, на графике изображенный пунктирной горизонтальной линией. Например, предел скорости винтового самолета ограничен тем, что винты уже не могут преодолевать возрастающее сопротивление воздуха, начинают рвать воздух. С этим пределом связаны основные *ошибки прогнозирования*. Их характер подсказывает график темпов роста системы, представляющий собой гауссову кривую (на рисунке ниже основного графика, более тонкой линией).

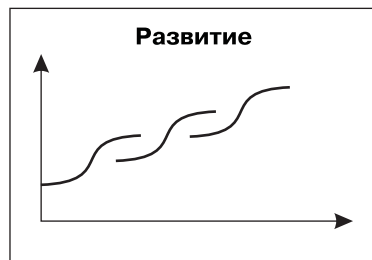
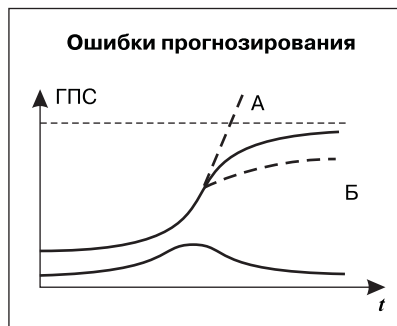
А. Линейная экстраполяция. Из системы пытаются выжать то, чего она уже объективно дать не может.

Б. Неполное истощение ресурсов системы. Чуткий руководитель, ощутив спад темпов роста главного параметра системы, не выжимает из нее все, что она может дать.

Есть два основных способа выхода на новый этап развития.

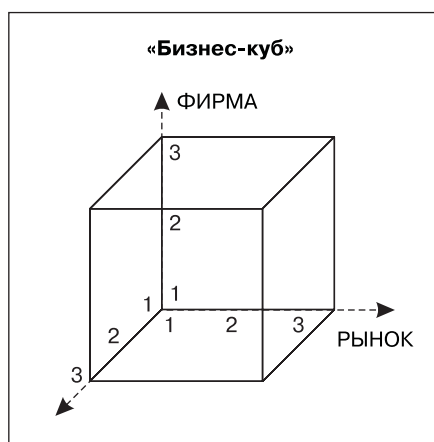
1. Радикальное изменение какой-либо из подсистем (заменяли винтовой двигатель на реактивный).
2. Объединение с другой системой (фломастер + «зеленка» = принципиально новый продукт для дезинфекции мелких ран).

Новая система обычно кажется неперспективной: реактивный самолет вначале летал медленнее винтового. Но предел развития у новой системы выше. Дальновидный руководитель должен рассмотреть в неуклюжей новой системе или идее ее будущие перспективы, а также обеспечить первому этапу развития системы «тепличные условия», поскольку на этом этапе система требует инвестиций и почти ничего не дает взамен. Причем начинать развитие новой системы лучше еще *до* того, как старая истощала свои возможности. Тогда общее развитие будет выглядеть, как показано на рисунке, — неуклонно и стабильно.¹



¹ По понятным причинам именно этот символ (три S-кривых) был избран эмблемой сайта «Организация времени» www.improvement.ru (*improvement* в перев. с англ. — развитие, совершенствование).

Важное приложение этого инструмента к тайм-менеджменту можно видеть в теме *делегирования*. Типичная ошибка руководителя — «экономить» время, зная, что «быстрее, проще и качественнее сделаю это сам, чем буду поручать подчиненному». Ясно, что такая неспособность к *инвестициям* своего времени, близорукое желание продолжать летать на винтовом самолете, потому что он быстрее реактивного (на данный момент!), ставят менеджеру непреодолимый барьер в повышении личной эффективности.



Наконец, полезно бывает анализировать с помощью S-кривой одновременно состояние таких важнейших систем, как фирма, товар и рынок. Созданный В. Г. Сибиряковым инструмент под названием «Бизнес-куб» позволяет выделить 27 основных возможных ситуаций («рынок 1 этапа развития, фирма 2 этапа, товар 3 этапа» и т. д.). Для каждой из этих ситуаций различны целевые клиенты, стратегии маркетинга и рекламы, способы ценообразования и т. п. Например, для фирмы 1 этапа приоритетна задача выживания, оптимальные клиенты — ближайшее окружение, цены неустоявшиеся и сильно зависят от конкретной ситуации и т. д. Подробно на разборе различных стратегий мы останавливаться не будем — достаточно уже того, что «бизнес-куб» дает прекрасную рамку и «подсказку» для самостоятельных размышлений в нужном направлении.

Ресурсы

Решая задачу, мы опираемся на те ресурсы, которые есть в нашем распоряжении. Часто случается, что сильные решения задействуют в качестве ресурсов то, что изначально таковыми не кажется. Г. С. Альтшуллер приводит пример: необходимо было предохранять расплавленный шлак от контакта с воздухом, чтобы на поверхности не образовывалась твердая корка, которую приходилось с трудом пробивать для слива шлака. Вместо того чтобы разрабатывать всякие крышки и т. п., нашли простое решение: вспенивать шлак на поверхности, так что застывшая пена образовывала практически бесплатную, надежную и легко впоследствии устраняе-

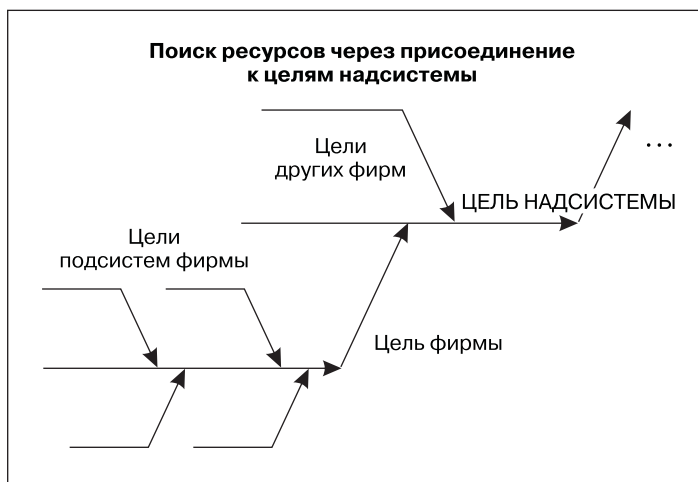
мую крышку. В данном случае в качестве «нетривиального» ресурса был использован воздух. Вообще, под ресурсами можно понимать что угодно: время, пространство, имидж, стереотипы, информацию, конкурентов...

Ресурсы можно разделить на:

- внутрисистемные;
- надсистемные;
- ресурсы внешней среды.¹

Пример внутрисистемных ресурсов — поощрение работника бесплатным обедом с одним из высших руководителей. Решаются сразу три задачи: материальное поощрение, повышение статуса работника в коллективе, дополнительная обратная связь руководства с персоналом. Пример ресурсов внешней среды — разнообразные налоговые льготы. Пример использования надсистемных ресурсов: некая библиотека, переезжавшая в новое здание, решила сэкономить и призвала читателей взять для чтения больше книг, а отдать их на следующей неделе уже в новом здании.

В «железной» ТРИЗ существует богатый арсенал средств для работы с ресурсами, для бизнес-систем пока приходится ограничиваться более общими соображениями. В частности, отметим, что для поиска нетривиальных ресурсов удобно бывает рассмотреть цели надсистем, в которые входит фирма. Если цели фирмы могут «работать» на цели надсистемы, то не исключена возможность воспользоваться ресурсами этой надсистемы. Также бывает полезным в качестве ресурса рассмотреть то, что больше всего мешает, то, что хотелось бы устранить.



¹ Отличие внешней среды от надсистемы: надсистема без нашей системы теряет свое системное свойство, а внешняя среда — не теряет. Таким образом, здесь различается степень сложности и «тесности» взаимоотношений между системой и средой. Поскольку различие это для целей нашей заметки не принципиально, мы не заостряем на нем внимание.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Это сайт-инструмент, сайт-эксперимент...

Анна Иванова — бизнес-тренер, НЛП-тренер, консультант по личной эффективности и развитию карьеры, Москва

Моя жизнь. Родилась и живу в Москве. Я считаю себя счастливым человеком, потому что могу позволить себе жить так, что моя работа, хобби, интересы, мечты и личная жизнь находятся в гармонии друг с другом. В этом мне помогло изменение отношения ко времени, которое произошло несколько лет назад.

Профессиональные интересы — разработка и проведение тренингов личной и корпоративной эффективности. Один из самых первых моих самостоятельных тренингов назывался «Управление временем». Я не знала, как им управлять, и думала, что это решит мои собственные проблемы. Получилось весело.

Вообще, за годы своего жизненного и профессионального опыта я научилась очень многому и надеюсь, что процесс обучения будет длиться бесконечно. Всегда радуюсь, когда мой совет, статья или письмо помогают кому-нибудь достичь своих целей, так же как мне помогают мысли великих и совсем неизвестных, но мудрых людей. Как сказал Ганди, «живи так, как будто ты умрешь завтра; учись так, как будто ты будешь жить вечно».

Моя ТМ-история. На сайт www.improvement.ru я пришла по приглашению Глеба Архангельского. Меня покорило само название «improvement». Это была «ловушка». Я вышла ТМ-микстуру залпом и не смогла вернуться туда, где была раньше. Что мне особенно нравится, это не просто информационный ресурс и не витрина для офлайн-бизнеса, а сайт-инструмент, сайт-эксперимент. Начав изучение выложенных на сайте технологий и включившись в обсуждение на форумах, незаметно и неотвратимо становишься эффективнее. Собственные стратегии изменяются, а общение с умными и интересными людьми еще больше стимулирует личностное развитие.

Мое время. Идея РАЗВИТИЯ и ЭФФЕКТИВНОСТИ настолько сильно занимает меня, что готова посвящать этому все доступное мне время. Готова помочь всем приходящим в ТМ-сообщество, ищущим и неутомным, открыть что-то новое в себе и мире и жить в гармонии со своим ВРЕМЕНЕМ.

Движение к сильному решению

Идеальное конечное решение

Идеальностью системы будем называть отношение всех полезных результатов работы системы ко всем «факторам расплаты» (система занимает место, загрязняет воздух, требует ремонта и т. д.). Естественно, такую дробь сложно построить количественно, мы ее используем лишь как удобную модель для рассуждений. Какая система обладает максимальной идеальностью? Очевидно, та, у которой знаменатель дроби равен нулю. Система не занимает места, не требует ремонта... проще говоря, идеальная система описывается фразой: *системы нет, а функция выполняется*. Таким образом, традиционно мыслящий человек, развивая систему, идет по пути ее усложнения; мыслящий тризовски — по пути упрощения, вплоть до пол-

ного исчезновения. Именно на этом пути рождаются качественные скачки и революционные изменения.

Каким образом можно добиться полной идеальности системы? Очевидно, устранив систему, нужно перебросить выполнение ее функции на какой-нибудь другой объект. Отсюда появляется другая удобная формулировка: что-то делается *само*. Поскольку ИКР, на наш взгляд, один из самых мощных тризовских методов, приведем целых три примера в пояснение.

Г. С. Альтшуллер описывает задачу, стоявшую перед изобретателями: грузовики привозят песок и сыпают на решетку, песок проваливается вниз, на решетке остаются доски, камни и т. д. Вопрос: как убирать их с решетки? Традиционное мышление: создать механизм, убирающий камни с решетки. Тризовское мышление: решетка *сама* убирает с себя камни. Очевидное решение: сделать решетку наклонной.

Пример В. Г. Сибирякова. Идеальность для системы «привлечение клиентов». На какие окружающие системы можно перебросить функцию? Клиентов привлекают: клиенты (MLM), конкуренты (?!), налоговая инспекция (?!!)...

Из рассказанного автору заметки одним инженером-мостостроителем. Перед ним стояла проблема контроля качества бетона, из которого делались опоры моста: всем было выгодно и удобно делать бетон более жидким, чем положено, облегчая себе работу. Традиционное решение: поставить лишних контролеров (через месяц — контролеров над контролерами и т. д.). Найденное решение: опалубку стали снимать раньше, так что если содержание воды в бетоне было выше нормы, опора расползалась и бригаде приходилось убирать несколько тонн бетона и делать все заново. В итоге бригада *сама* заботилась о качестве бетона лучше любого контролера.

Противоречия

Противоречие — одно из ключевых понятий в ТРИЗ. Наиболее общее определение противоречия: «Система должна обладать свойством А, чтобы выполнять полезную функцию, и должна обладать свойством не-А, чтобы не выполнять вредную».

Противоречие — двигатель развития; всякий качественный скачок в развитии — это преодоление, разрешение какого-либо противоречия. Традиционно мыслящий человек старается сглаживать противоречия, балансировать между противоречивыми требованиями, искать компромиссы. Мыслящий тризовски — выявляет противоречия, обостряет их и разрешает. Еще один пример из книги Г. С. Альтшуллера.

Производство стекла: расплавленная масса движется по роликовому конвейеру и таким образом утончается. Чем мельче ролики, тем более ровным получается стекло, тем меньше нужно дополнительных затрат на шлифовку и т. п. С другой стороны, чем мельче ролики, тем их больше, тем менее надежен конвейер, тем труднее его чинить. Противоречие: ролики должны быть маленькими, чтобы стекло получалось гладким, и ролики должны быть большими, чтобы конвейер был удобен в эксплуатации.

Альтшуллер обостряет противоречие: маленькие ролики, еще мельче... Бесконечно маленькие ролики... Что такое бесконечно маленькие ролики? Молекулы, ато-

мы... Почему бы не отлить стекло на поверхность расплавленного металла, у которого плотность выше, чем у стекла, а температура плавления — ниже? Представитель завода счел такое предложение Генриха Сауловича научной фантастикой, и на этом разговор завершился. А через 8 лет некая английская компания изобрела революционный способ отливки стекла — на поверхность расплавленного олова... Так и вспоминается история создания советских магнитофонов: проект магнитофона кладется в НИИ на полку, пылится на ней до тех пор, пока его не выкрадывают японцы, затем другое НИИ разбирает новейший японский магнитофон, удивляется красоте идей, до которых додумались японцы, и делает свой, по их образцу...

Можно выделить несколько основных способов разрешения противоречий. Противоречивые свойства системы разделяются:

1. В пространстве. Место М1 обладает свойством А. Место М2 — свойством не-А. Разделяем систему в пространстве между этими двумя местами так, чтобы одна часть удовлетворяла одному требованию, другая — противоположному. Например, чтобы банк приносил больше прибыли, деньги должны работать как можно больше часов в сутки, желательно — непрерывно. Этому требованию противоречит законодательно установленное ограничение на часы банковской работы. Выход: отделения банка в разных часовых поясах.

2. Во времени. Во времени t_1 — свойство А. Во времени t_2 — не-А. Вспомним приводившийся в третьей части пример из В. Суворова: вербовка офицеров или работников американских авианосцев осуществляется во время их отпусков, проводимых в Альпах (здесь мы видим разделение системы и во времени, и в пространстве).

На разделении системы во времени и пространстве основаны многочисленные аферы, заброски «пятых колонн» и т. п. Поэтому достаточно простой и эффективный способ не попасться на аферу — представить себе, что все относящиеся к делу субъекты (например, неделю назад обещавший вам огромные деньги за товар Х и появившийся неожиданно сегодня с предложением партии такого товара) находятся в сговоре. Таким образом, «собрав» систему, которую «разделяли» во времени и в пространстве аферисты, вы можете легко просчитать их действия и предпринять меры защиты.

Еще один пример разделения системы — схема, применявшаяся при регистрации торговых марок иностранными юрлицами в России до приведения российских пошлин к международному уровню. Поскольку пошлины для российских юрлиц были существенно меньше, все этапы регистрации осуществлялись российским юрлицом, после чего оформлялся договор уступки всех прав на торговую марку иностранному юрлицу, что обходилось значительно дешевле.

Вообще, на тех или иных приемах разрешения противоречий основано большинство предпринимательских схем. Блестящее описание такого рода схем можно найти, например, в фантастических романах Вейского цикла Ю. Латыниной. В этом цикле прекрасно показан постепенный переход от государственного социализма к олигархическому капитализму, причем инопланетный антураж не слишком заслоняет от читателя знакомые вполне земные события.

3. В структуре. Одна часть элемента обладает свойством А; другая — не-А. Приведем пример реального решения задачи, в котором автор принимал непосредственное участие на ТРИЗ-семинаре В. Г. Сибирякова в Новосибирске. С помо-

щью тризовских инструментов прорабатывали ситуацию одного из участников семинара — директора китайского ресторана. Когда выяснилось, что около 90% посетителей ресторана — постоянные клиенты, было немедленно рождено и с восторгом принято этим директором решение: выделить этих клиентов в некоммерческий «Клуб любителей китайской кухни» с членскими взносами.

Еще один красивый пример разрешения противоречия приводят на сайте www.trizland.com из практики С. Фаера. Предвыборная кампания Ирины Хакамады. Чтобы за нее проголосовали, неплохо было бы, чтобы избиратели прочитали ее автобиографическую книгу. Но читать такую толстую книжку избиратели не будут. Раздробили систему: выпустили серию открыток с фотографиями Хакамады, на каждой из которых было несколько самых ярких абзацев из книги. Заинтересованные избиратели *сами* гонялись за недостающими открытками, чтобы собрать полную серию (обратить внимание на одновременное применение механизма ИКР).

4. В отношениях. По отношению к эталону Э1 предмет обладает свойством А. К эталону Э2 — свойством не-А. Таким образом, не всегда нужно менять систему — иногда достаточно поменять отношение к ней. Вспомним басню Михалкова о продаже недойной коровы: «А сколько корова дает молока? Не выдоишь за день — устанет рука». Приведем несколько примеров, поскольку операции с картиной мира и эталонами часто позволяют найти очень простые и экономные решения задачи.

Следующий пример автор встретил в художественной книге о редакции советской газеты. Главный редактор находит у себя на столе антисоветскую книгу. Донести в КГБ опасно: сам же можешь получить по голове за то, что не был достаточно бдителен и допустил в редакции антисоветские настроения. Не донести еще опаснее, может быть, это проверка? Старый мудрый журналист, прошедший лагеря и прочие жизненные перипетии, посоветовал редактору гениально простой выход: упаковать книгу в конверт, надписать на нем «Для отправки в Комитет» и спрятать в дальнем углу сейфа. Таким образом, по отношению к одному эталону («содержательному», фактическому) книга не отправлена, по отношению к другому эталону («формальному», с точки зрения картины мира проверяющих) книга «отправлена». Противоречие разрешено. Аналогичный механизм, кстати, использовали сотрудники частных охранных агентств в то время, когда агентства уже были разрешены, а ношение оружия их работниками — нет. Пистолет просто заворачивался в пакет, в который клали подписанное сегодняшней датой заявление «нашел оружие, сдаю в милицию». Таким образом, ношение оружия переставало быть «незаконным», т. е. система приобретала нужное свойство по отношению к нужному эталону.¹

¹ Участник одного из семинаров автора в ответ на этот пример поделился своим опытом работы в охранным агентстве, когда стражи порядка в аналогичных случаях просто рвали заявление и говорили: «Не было никакого заявления! Проследуем в отделение и оформим протокол о незаконном ношении оружия». В связи с этим вспомним приводившуюся в приложении II историю об автоматах нулевого, первого и второго уровней рефлексивности. Порвавший заявление милиционер — это «автомат нулевого уровня», выигравший у «автомата второго уровня». Другой пример — монгольские завоеватели, с помощью банальной грубой силы разрушавшие тонкие замыслы китайских стратегов. Все эти примеры нужно иметь в виду для четкого понимания области оптимальной применимости методов ТРИЗ и управленческой борьбы, в частности для осознания, что изобрести красивое решение и воплотить его в реальной жизни — две очень разные вещи.

Еще один пример приводит в своей книге об управленческой борьбе В. К. Тарасов. По заданию парткома он нарисовал и повесил плакат: «Ни один американский солдат не должен уйти живым со свободной земли Вьетнама!» Руководство сочло этот плакат слишком уж резким, особенно в преддверии визита американской научной делегации. Но снимать плакат — неудобно. Тогда «заменяли эталон» — из четырех листов, на которых был нарисован плакат, пропал один. Тогда через пару дней стало возможным снять плакат уже не по «политическим», а по эстетическим соображениям.

5. В воздействиях. При воздействии В1 предмет обладает свойством А; при воздействии В2 — не-А. Можно долго убеждать, что напитки нашей фирмы вкусны, а можно просто дать попробовать. Более сложный пример уже был приведен в третьей части книги — когда вместо того, чтобы взывать к совести дам, не снимавших шляпы во время сеанса, администрация театра к плакату «Просим дам снимать шляпы» сделала приписку «Пожилые дамы могут оставаться в шляпах». Таким образом, был изменен «канал воздействия» и легко достигнут требуемый результат. Обращаем внимание, что это было сделано благодаря тонкому пониманию особенностей картины мира «противника».

Еще один пример автор позаимствовал у коммерческого директора одного производственного предприятия. Тот поделился опытом борьбы с издержками, возникающими при трате сотрудниками денег фирмы. Для снижения этих издержек различные накладные расходы, типа канцелярских, сотрудникам было предложено оплачивать своими деньгами, после чего *в конце месяца* предъявлять соответствующие чеки и получать возмещение расходов. Таким образом, прежнее воздействие «Собственник и топ-менеджеры регулярно ругаются по поводу каких-нибудь кожаных папок, явно излишней роскоши», было заменено на гораздо более действенное «Сотруднику нужно “здесь и сейчас” отдать за покупаемую вещь *свои деньги*, и только “там и тогда” (в конце месяца) получить их назад».

В заключение разговора о методах разрешения противоречий можно заметить, что они подводят нас к важным выводам этического характера. Нетрудно заметить, что любое формальное ограничение, наложенное на человеческую деятельность, может быть использовано в качестве ресурса для развития новых форм этой деятельности. Проще говоря, любой закон, любое правило, любая формальная договоренность при известном искусстве с помощью методов разрешения противоречий могут быть использованы против того, кто их создал, и привести совершенно не к тем результатам, которые планировались и ожидались создателем.

Пока искусством превращать «правила игры» в ресурсы владела немногие предприимчивые личности, система худо-бедно работала. Когда методы решения изобретательских задач (в том числе задач экономического характера) превращаются в общедоступную технологию, строить эффективную совместную деятельность на основе формальных норм становится более чем затруднительно, поскольку на формальные нормы уже нельзя положиться. Поэтому критически значимыми для успешной деятельности становятся взаимопонимание и взаимодействие на уровне движений глаз, «родства душ», тонкой алхимии человеческих взаимоотношений. Это требует вспомнить о таких, например, вещах, как *совесть*, т. е. способность найти этически приемлемое решение в ситуации, когда формальные нормы и обществен-

ные стереотипы заведомо не могут дать ответа на сложный вопрос. Проще говоря, ТРИЗ, будучи одной из вершин развития «системной» мысли, неожиданно подводит нас к большому количеству «человеческих» вопросов, требующих отдельного осмысления.

Преодоление шаблонов мышления

Весь предыдущий материал был посвящен тому, как двигаться в более правильном направлении. Другая задача — как не двигаться в неправильном направлении, а именно — в привычном. Ведь на привычном пути, как правило, сильные решения не лежат.

Один из важнейших вопросов здесь — правильная постановка задачи. Например, поставлена задача: открыть дверь дома в условиях отсутствия ключей. Можно сразу в лоб начать решать эту задачу, вспоминая фомки, ломтики и т. д. А можно задаться вопросом: корректно ли на самом деле поставлена задача? Не исключено, что на самом деле задачу следовало бы сформулировать так: «проникнуть в дом». Тогда появляются дополнительные ресурсы в виде окон, черных входов и т. д. Более того, для чего нам вообще проникать в дом? Например, если для того чтобы отнять у обитателей дома имущество (в целях учебной задачи уголовную и моральную стороны дела оставим в стороне), то задачу можно еще раз переформулировать. Используя принцип ИКР, обитатели *сами* должны вынести имущество. Тогда задача решается созданием угрозы пожара и т. п. Весьма существенно применение этих соображений в определении потребностей, которые удовлетворяет фирма. Как сказал некто из больших западных предпринимателей: «Мы думаем, что продаем им 1/4-дюймовые сверла, а они на самом деле покупают 1/4-дюймовые дырки».

Полезно при постановке задачи всячески уходить от специальной терминологии, которая автоматически загоняет человека в привычное русло. В ТРИЗ для этого придуман термин «х-элемент», а в обыденной жизни удобно употреблять слово «штуковина». То есть не «нужна задвижка, которая бы...», а «нужна штуковина, которая бы...» Вообще, рекомендуется при решении задачи пользоваться по возможности «детскими», простыми выражениями, не применяя специальных терминов и не задумываясь раньше времени о том, насколько придуманное реально осуществимо. Иначе психологические барьеры на пути к нетривиальному решению не будут преодолены.

Мы не напрасно говорим о правильной постановке задачи ближе к концу заметки. Постановка задачи — самый важный момент во всем решении, и в нем должны быть заложены и неявно применены все инструменты. Иначе говоря, конечная цель знакомства с ТРИЗ — видеть сильные решения задачи сразу, более того — сильно ставить задачу, так чтобы сама постановка задачи автоматически вела к сильному решению.

Исходя из этого, можно порекомендовать следующий способ освоения тризовских инструментов. Стоит несколько недель «поболеть» этими инструментами, сознательно применяя их на собственных задачах: тщательно расписывая ситуацию по системному оператору, стараясь выделить противоречия и т. д. Через неко-

торое время, во-первых, выявятся наиболее органичные для вас, хорошо работающие инструменты.

Здесь действует та же закономерность, что и с оружием: кто лучше вооружен, увезший из арсенала грузовик стреляющего железа или взявший один-два подходящих автомата, но с которыми может достаточно уверенно обращаться? Полезно знание этих инструментов углубить с помощью других статей, да и вообще в это время ознакомления с ТРИЗ неплохо бы оставаться в его информационном поле, что-то читая, разбирая учебные задачи и т. п.

Во-вторых и в-главных: методы из «осознанного знания» постепенно начнут переходить в «неосознанное знание». Принимая решения на основе обычного здравого смысла, без всяких инструментов, вы начнете при ближайшем рассмотрении обнаруживать в них ИКР, разрешение противоречий и т. д. Это и будет показателем того, что знакомство с ТРИЗ прошло не зря.

ТМ-ТЕХНОЛОГИИ

Структурировать время или переживать момент?

**Анна Иванова — бизнес-тренер, НЛП-тренер,
консультант по личной эффективности и развитию карьеры, Москва**

Среди технологий, помогающих нам повышать личную эффективность, особого внимания заслуживает НЛП — нейролингвистическое программирование. Оно позволяет изучать и систематизировать стратегии успешных людей, лучше понимать модели, с помощью которых мы принимаем решения. Оказывается, немаловажной частью таких моделей является восприятие времени у людей, которое может сильно отличаться, и это нужно учитывать в личном и командном тайм-менеджменте.

Человек может быть «включен» во временную линию, ассоциирован в нее. Это значит, что восприятие «настоящего» для такого человека состоит в переживании текущего момента; он как будто «идет» по своей временной линии в будущее, оставляя «прошлое» позади, по мере того как он проживает его. Такие люди обычно сосредоточены в каком-то одном времени. К ним можно отнести пословицы «С глаз долой — из сердца вон», «Счастливые часов не наблюдают». Включаясь в процесс, они не замечают естественного течения времени, забывая о еде, назначенных встречах, важных делах. Это происходит, пока кто-нибудь или что-нибудь достаточно мощное не прервет их процесс. Через какое-то время они включаются столь же беззаветно в новый процесс, надолго забывая о предыдущем. Многие из них не замечают собственных опозданий и выражают искреннее недоумение, когда им высказывают претензии.

Люди другого типа, наоборот, находятся за пределами своей временной линии, диссоциированы от нее, как бы смотрят со стороны на линию времени и на себя во времени. Поскольку линия времени находится вся перед их глазами, время часто имеет для них большую ценность, чем для людей с «включенным» временем. Они живут по правилам «Делу время — потехе час», «Время — деньги» — им бывает просто трудно тратить время попусту. Эти люди хорошо переключаются с процесса на процесс, и им сложнее долго оставаться в одном процессе. Для них характерно четкое соблюдение собственного графика, расписания, плана. Они не только вовремя приходят на работу, но и вовремя с нее уходят.

Люди со сквозной временной линией отчетливее других реагируют на сбои в их графике. Среди них распространены хорошие аналитики и эксперты. Точка зрения «сквозь

время» эффективна для планирования и количественного анализа, но является более пассивной, так как наблюдатель не вовлечен в процесс.

Точка зрения «во времени» более активна, позволяет лучше прочувствовать детали. Зато человеку с «включенным» временем труднее управлять своими эмоциями. В отличие от другого типа этот человек ассоциируется со своими воспоминаниями, «выпрыгивает» в них, как только представляет их себе. Вспоминая событие прошлого, они переживают его заново, смотря на все своими глазами, так как они относятся к прошлому, как будто оно происходит СЕЙЧАС. Поскольку эти люди обычно живут «здесь и сейчас», получая удовольствие от текущего момента, они не очень хороши там, где требуется четкая организация и внимание к затратам времени. Время не кажется им чем-то существенным, о чем стоит беспокоиться. Им трудно доказать полезность органайзеров. Конечно, они научатся ими пользоваться (жить-то надо!), но не требуйте от них, чтобы они получали от этого удовольствие. Зато они легко приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам, реагируют на неожиданные изменения ситуации.

Интересно также изучать взгляд менеджеров на структуру времени проектов. Например, было установлено, что люди, занимающие различные позиции в компании или выполняющие разные функции в команде, имеют также и различные способы восприятия и управления временем. Так, работники, выполняющие конкретные операции на производстве, обычно пользовались традиционной линейной шкалой времени. Сотрудники, занятые в подразделении исследований и разработок, предпочитали воспринимать время нелинейно, рассматривая тайминг проекта скорее как пазл, мозаику. Элементы складывались вместе тогда, когда достаточное количество других элементов было уже собрано и «время наступило». Менеджеры среднего и высшего уровня воспринимают время в виде циклов, схем типа «пирога», рассматривающих не абсолютные, а относительные временные отрезки во взаимосвязи друг с другом и другими факторами. Исходя из этих фактов, можно порекомендовать при планировании проектов использовать различные репрезентации времени, помогающие воспринимать проект в различных «разрезах» и измерениях.

Основная идея таких исследований — помочь людям с различными способами восприятия времени научиться управлять им и при этом повысить эффективность взаимодействия с теми, кто воспринимает время иначе. Ведь чем более разные люди собрались в команде, тем она сильнее!

Непрожективный подход к организации деятельности

ТРИЗ и стратегия: альтернатива классическому планированию

В этом разделе заметки мы покажем взаимосвязь инструментов ТРИЗ, управленческой борьбы и классической китайской стратегии. «Непрожективный подход» — наиболее общая формула для альтернативы классическому планированию («прожективному подходу», от слова «проект»). В третьей части книги мы уже говорили о «платоническом» подходе, при котором любому действию предшествует создание проекта, плана и тому подобных мыслительных образов желаемого результата. Сформулируем основные черты противоположного, «непрожективного», подхода на материале методов ТРИЗ и управленческой борьбы, которые являются «непрожективными» технологиями, поскольку имеют дело с *проблемными*, а не *задачными* ситуациями.

Несвязанность целью и ориентация на «надцель». Внимание непрожективно мыслящего стратега сосредоточено не столько на том, как изменить ситуацию, сколько на том, как «найти свое место в ней». Цель, которой он при этом руководствуется, находится на высоком уровне абстрактности, что позволяет свободно использовать любые неожиданные изменения ситуации для ее достижения. В качестве примера цели более конкретного типа можно привести цель: «Уничтожить войско повстанцев», а в качестве цели более абстрактного типа: «Умиротворить южные провинции». Очевидно, эта цель может быть достигнута не только уничтожением войска повстанцев, но и разложением этого войска изнутри, столкновением его с какой-либо третьей силой и т. п. Читатель может сам усмотреть полную аналогию в этом принципе с описанным выше «отходом от шаблонов мышления» и «правильной постановкой задачи».

Внимание к закономерностям развития ситуации. Естественным следствием отказа от навязывания ситуации своего проекта становится повышенное внимание, уделяемое изучению самой ситуации. Китайский стратег исходит из очевидного предположения, что любая река начинается с тонкого ручейка, а любой овраг — с едва заметной трещины. Поэтому искусство стратега — это в первую очередь искусство видеть, чувствовать, улавливать «зародыши», «ростки» будущих событий, правильно предугадывать их далеко идущие последствия, присоединяться к начинающемуся едва заметному движению и использовать его в своих целях. Отсюда становится понятной настойчиво повторяемая мысль: хороший военачальник выигрывает сражения *задолго до их начала*, его победа обусловлена заранее. То же самое видим в ТРИЗ: огромное внимание уделяется закономерностям развития (технической) системы, заложенным в ней *независимо от изобретателя* возможностям развития. Изобретатель, как и стратег, при этом становится не столько творцом, «архитектором» новой системы, сколько «повивальной бабкой», помогающей новой системе «родиться» из недр старой, при этом она рождается не такой, какой ее хотел бы видеть изобретатель, а такой, какой она должна быть согласно объективным законам развития систем. При этом и изобретатель, и стратег мыслят с помощью противоречий: «Подчинять армию врага, не вступая в сражение; захватывать его города, не осаждая их» (Сунь-цзы, гл. 3). Именно поэтому многие из вышеприведенных примеров имели дело с ситуациями борьбы, а работавшие в них приемы напоминали стратагемы.

«Условия—следствия» вместо «цель—средства». Стремление к «экономии усилий» в стратегическом действии и опора на собственное развитие интересующих стратега систем приводят к существенному изменению понятийного аппарата. Если, руководствуясь прожективным подходом, управленец занимается поиском *средств* для достижения поставленной *цели*, то в непрожективном подходе на первый план выступает определение *условий*, которые необходимо создать для появления желаемых *следствий*. Различие, как всегда, нечеткое — прожективно мыслящий управленец умеет учитывать условия, вопрос в том, что он *предпочитает*, чему уделяет наибольшее *внимание*.

Это уточнение не сводит вопрос «цели—средства/условия—следствия» к чисто терминологическому. Содержательность его состоит в том, что под средствами достижения целей понимаются, как правило, *собственные активные действия*

целедостигающего субъекта. Создание же условий предполагает делать акцент на *независимом от нас развитии потенциала ситуации*, главная наша задача по отношению к которому — создать благоприятные условия для его проявления и *не мешать* этому проявлению своей излишней активностью. Простым примером создания условий может служить стратагема «поместить солдат в местность смерти», т. е. поставить их в такие условия, в которых они *не могут не проявлять* максимально возможного героизма (например, сжечь корабли, на которых они высадились на территорию противника). Вряд ли нужно пояснять связь такого подхода с ИКР в ТРИЗ.

В свете сказанного знаменитое китайское «недеяние» следует воспринимать иначе, чем это обычно принято у европейцев. Недеяние — не мистический отказ от жизни, но вполне рациональное действие, связанное с ожиданием самостоятельного развития ситуации. Лучше всего проиллюстрировать это излюбленным примером китайских авторов: ростом растения, для которого были созданы условия (взрыхлена почва и т. п.) и по отношению к которому наилучшим действием является недеяние, ожидание. Пример содержит и предостережение относительно применения прожективного подхода к неадекватным ему задачам, напоминая о том незадачливом земледельце, который весь день тянул ростки, желая ускорить их рост.

Оценка потенциала вместо планирования. Все вышесказанное естественным образом приводит к необходимости позиционного мышления, столь свойственного китайскому стратегу. Он заботится не столько о планировании действий, сколько об оценке, тщательном взвешивании сил и позиций своих и противника. Здесь различение подходов, как и ранее, является нечетким: прожективно мыслящий управленец также обращает внимание на оценку позиций; непрожективно мыслящий — на рассмотрение различных вариантов действия. Разница заключается в том, что прожективный подход заставляет смотреть на ресурсы и позиции «сквозь призму» плана, а непрожективный — смотреть на разворачивающиеся обстоятельства сквозь призму ресурсов, благодаря отсутствию «зашоренности» планом позволяет легко привлекать эти ресурсы или особенности позиций для решения вновь возникающих задач. Отсюда специальный аппарат для анализа позиций — «твердое и пустое», картина мира, роли и т. д., описанный в заметке «Основные инструменты управленческой борьбы». В «железном» ТРИЗ также существует много инструментов «позиционного анализа», часть которых описана в первом разделе заметки. Существуют и более тонкие инструменты, например «вепольный анализ» (от слов «вещество» и «поле»), формулы которого, внешне похожие на химические, устроены по принципу «было—стало» и чрезвычайно напоминают стратагемы, если их схематизировать.

«Экономность» стратегического действия и незаметность эффективности. В европейском военном искусстве, в частности у Клаузевица, в качестве одного из самых желанных результатов борьбы мы находим *уничтожение* врага. Сунь-цзы неоднократно подчеркивает прямо противоположный подход: «Тот, кто преуспел в военном деле, подчиняет чужие армии, не вступая в битву, захватывает чужие города, не осаждая их, и разрушает чужие государства без продолжительного сра-

жения... На войне лучше сохранить страну противника без разрушений, разгромить ее — это наихудший поворот событий» (Сунь-Цзы, гл. 3). Здесь мы видим ту же логику, что и в айкидо: внимание уделяется не столько планированию собственного действия, сколько пониманию действия противника и использованию его в своих интересах (например, инерция движения противника используется для того, чтобы заставить его потерять равновесие). Иначе говоря, противник рассматривается не как объект для уничтожения, а как *ресурс* для решения стратегической задачи (достижения надцели). Аналогия с принципом идеального конечного решения и поиском ресурсов в ТРИЗ очевидна.

Важное следствие «экономности» — «никто не возводит памятника хорошему стратегу» (китайская поговорка), поскольку он настолько хорошо использовал ситуацию, что победа кажется легкой. Прямо противоположное мы видим в проективном подходе: попытка подходить к деятельности с позиций «взгляда, устремленного к образцу», сталкиваясь с «трением», сопротивлением обстоятельств, порождает превознесение воли, целеустремленности, героизма. Социально одобряемым и воспеваемым становится приложение значительных усилий, совершение поражающих воображение действий.

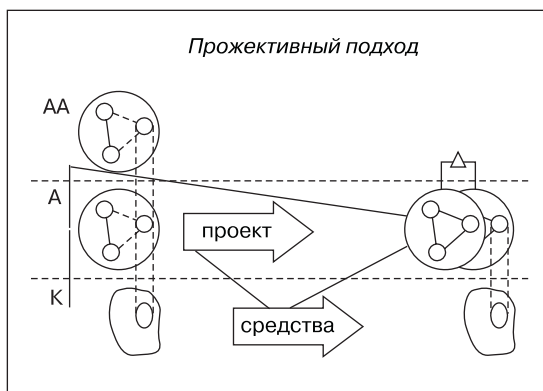
Своего рода разочарование часто может сопутствовать и приему заказчикам тризовского решения. Поскольку обыденное мышление, затрудняясь в количественной оценке результатов, предпочитает считать эквивалентом результата затраты на его достижение, близкие к ИКР решения, позволяющие добиться требуемого результата ничтожными затратами, часто бывают не оценены по достоинству. Активная работа головного мозга, дающая такие решения, гораздо менее заметна, чем активное перемещение значительных материальных ресурсов с попутным героическим преодолением препятствий.

Резюмируя и обобщая, непрожективный подход можно назвать «ленивым». Если традиционно мыслящий инженер или управленец задается вопросом: «Как это сделать?», то тризовски и непрожективно мыслящий — вопросом: «Как бы этого не делать?», но чтобы все произошло само. Учитывая качество, являющееся основным двигателем прогресса, нетрудно заметить, что главная роль в прогрессе принадлежит именно непрожективному подходу.

Формальное описание и область применимости непрожективного подхода

В третьей части книги мы уже проводили различие задачи и проблемы. Задача — когда у нас есть четкое понимание, чего мы хотим; проблема — когда это понимание абстрактно, неясно. Очевидна связь этих ситуаций с понятиями цели и надцели, введенными во второй части книги. Четкая, конкретная, измеримая цель уместна в задачной ситуации; абстрактная, размытая, не «зашоривающая» наше мышление надцель — в проблемной ситуации.

Эти определения дают нам ясное понимание областей применимости прожективного и непрожективного подходов. Прожективный подход применим в *задачных* ситуациях, когда мы можем четко ответить на вопрос: «Чего мы хотим?» Эта ситуация изображена на схеме так: имеется конкретный объект, чем-то нас не устраивающий (уровень К, в левой части схемы объект с «дырой»); есть модель этого



объекта на абстрактном уровне (выше объекта, на уровне А, модель ясно показывает «дыру» в объекте); есть общие критерии на более абстрактном уровне, показывающие, что именно нас не устраивает в исходной ситуации (уровень АА).

Формальное описание решения задачи с помощью **прожективного подхода** (алгоритм изображен на схеме последовательностью стрелочек):

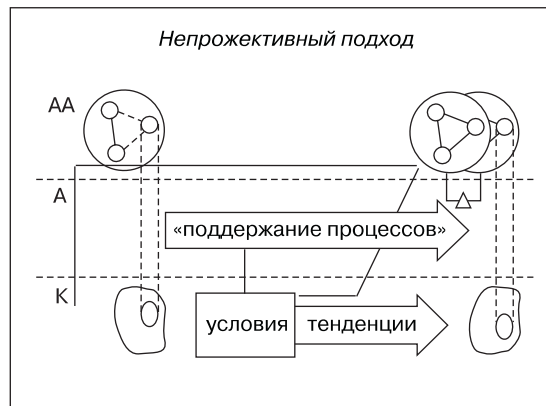
- анализ исходной системы (ситуации) и построение ее модели на уровне А;
- фиксация «ущербности» ситуации с точки зрения критериев уровня АА;
- построение на уровне А образа желаемого будущего состояния интересующей нас системы (постановку *цели* — см. правую часть схемы);
- подбор средств (действий и ресурсов), позволяющих перестроить систему на уровне К до этого состояния;
- создание проекта использования этих средств.

На этапе осуществления проекта этот подход предполагает:

- оценку отклонения ожидаемого результата проекта от намеченной цели и действия, направленные на приближение этого результата к цели (на схеме оценка обозначена треугольником);
- внесение корректив в цель и средства ее достижения при поступлении новой информации (скользящее планирование; на схеме для простоты не отражено).

Непрожективный подход наиболее актуален в *проблемных* ситуациях. На схеме это отражено отсутствием четкого понимания проблемы, четкой модели на уровне А, но наличием понимания проблемы, беспокойства, неудовлетворенности на уровне общих критериев, на уровне АА. Последовательность решения проблемы с помощью непрожективного подхода:

- фиксация «ущербности» исходной ситуации с точки зрения критериев уровня АА;
- построение на уровне АА общих требований к будущему состоянию системы (постановка *надцели* — см. на схеме справа);
- рассмотрение тенденций развития системы (ситуации) на уровне К, поиск тех из них, которые должны привести к достижению надцели;



- создание условий, при которых эти тенденции и возможности, заложенные в системе, могли бы проявиться в полной мере при минимуме нашего активного вмешательства.

На этапе деятельности непроективный подход предполагает:

- оценку отклонения ожидаемого будущего состояния системы от соответствия надцели и действия, направленные на устранение факторов, мешающих ситуации *самостоятельно* приближаться к требованиям надцели (на схеме «поддержание процессов»; оценка обозначена треугольником);
- использование изменений системы (ситуации) в качестве ресурсов, усиливающих *закономерное самостоятельное* развитие ситуации в сторону соответствия требованиям надцели.

Важно пояснить, каким образом мы отделяем друг от друга уровни AA, A и K. На уровне K (конкретика) мы считаем находящейся ту систему, изменение которой должно стать результатом нашей деятельности. В качестве такой системы, в частности, может выступать ситуация в целом, включающая управленца, управляемую им систему, конкурирующие системы, внешние обстоятельства и т. д.

Уровень A — это уровень моделей *конкретных* систем и их состояний. Например, в качестве примера цели как объекта уровня A может быть названа модель фирмы (конкретной, управляемой нами фирмы), какой мы хотели бы видеть фирму к концу осуществления проекта: «оборот составляет ..., прибыль превышает...» и т. д.

Уровень AA — это уровень *моделей более общего характера*. Например, надцель, находящаяся на уровне AA, может выглядеть так: «Сделать фирму лидирующей в отрасли». Эта надцель является не совокупностью описаний *конкретной* фирмы, а совокупностью наших *общих* представлений о том, какие признаки отличают лидирующую фирму. Если набор этих представлений зафиксирован, мы имеем надцель, которая может, вообще говоря, порождать *различные* цели. Например, «увеличить долю рынка до...», «принудить главного конкурента уйти с рынка», а может быть, «сделать торговую марку хорошо узнаваемой в масштабах региона». Надцель удобнее всего формулировать в виде *противоречия*, т. е. пары взаимоисключающих требований к системе (частным и наиболее важным случаем такой над-

цели является ИКР: «1) система не должна существовать, чтобы “факторы расплаты” были равны нулю; 2) система должна существовать, чтобы выполнять свою функцию»).

Подчеркнем, что надцели и цели не находятся в отношении «целое—часть» (т. е. надцель разбивается на цели, цель на подцели и т. д.), но в отношении «абстрактное—конкретное», т. е. надцель содержит некоторый набор общих требований к конечному состоянию системы, которым могут удовлетворять совершенно *различные* конечные состояния и соответственно различные цели. Кроме того, цели и надцели не связаны соотношением «более точное — менее точное», поскольку формулировка цели в нечетких терминах («довести оборот фирмы до 1–2 млн долларов в год») не переводит ее в разряд надцелей (уровень абстрактности сохраняется неизменным).

Итак, непроективный подход более адекватен проблемным ситуациям, проективный — задачным. Нетрудно заметить, что непроективный подход особенно уместен в ситуациях конкуренции, борьбы, неопределенности, которые всегда являются проблемными (наличие чужой, противоборствующей воли не позволяет ставить четкие цели и жестко планировать). Таким образом, непроективный подход тесно связан со стратегией и управленческой борьбой, где и оптимально его применение. При этом проективный подход является логичным к нему дополнением, обеспечивая эффективное выполнение четко определенных тактических задач.

Теория развития творческой личности

Сильные технологии обладают любопытным свойством — выводить людей на серьезные и глубокие вопросы. Для китайского стратега его наука — не просто «искусство побеждать», но духовная практика, образ мышления и образ жизни. Такой выход со стратегических вопросов на мировоззренческие неудивителен. Для того чтобы адекватно оценивать любую ситуацию на уровне АА, на уровне абстрактных, универсальных критериев, нужно хорошо представлять себе базовые основы собственной деятельности: ценности, принципы, приоритеты.

Не прошло мимо такого рода вопросов и движение ТРИЗ. Из всего вышеизложенного достаточно хорошо видно, насколько тризовские решения могут быть непривычны, казаться еретическими, ломать привычные установки мышления. В ходе развития ТРИЗ была выявлена серьезная проблема: мало найти сильное решение, гораздо важнее (и сложнее) его внедрить, преодолев сопротивление окружающей среды. В результате была создана ТРТЛ (теория развития творческой личности), как и ТРИЗ, на основе анализа фактического материала, только уже не патентов, а биографий творческих личностей. Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным была написана книга «Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности». В ней в виде «шахматной партии» представлены ходы внешних обстоятельств и ответы творческой личности. «Список ходов» и книгу И. М. Верткина «Бороться и искать», близкую по содержанию названной, можно найти на сайте www.trizminsk.org.

Следует заметить, что некоторые положения «отцов-основателей» ТРТЛ явно устарели. Например, в «Как стать гением» утверждается, что достойная цель жиз-

ни не может быть связана с получением прибыли (возможно, тут сказалась некоторая брезгливость советской идеологии по отношению к экономическим механизмам); творческой личности рекомендуется уход от всякой административной работы (хотя логичнее было бы использовать появляющиеся при этом ресурсы для ускорения движения к достойной цели) и т. п. Но, несмотря на эти поправки, ТРТЛ, и в частности ее ответвление — РТВ («развитие творческого воображения»), могут быть весьма полезны современному менеджеру как для прояснения личной стратегии, так и для повышения личной творческой эффективности.

Отметим лишь несколько базовых понятий и принципов ТРТЛ, значимых для темы нашей книги. Ключевое понятие ТРТЛ — ДЦ, Достойная Цель жизни. Авторы ТРТЛ отмечают, что большинство людей не имеет собственных целей, глубоко укорененных в их личности. Цели таким людям навязывает общество. «По подказке родителей выбирают цели, престижные для родителей — престижные вчера, а не завтра».¹

Таким образом, первая задача развивающегося человека — открытие себя, своего предназначения, поиск Достойной Цели собственной жизни. Этот процесс может быть долгим — нелегко осознавать собственные ценности, счищать с себя наносную шелуху и открывать под ней *свое*, родное, не навязанное извне. В этом помогает внимание к себе — своим мечтам, устремлениям, склонностям. Еще один способ поиска ДЦ — «встреча с чудом». Часто жизненный путь человека определяет сильное впечатление, загадка, вовремя поставленный жизнью *вопрос*, на который человек начинает искать ответ. Между прочим, жанр фантастики, к которому принадлежат некоторые рекомендуемые нами произведения, по определению лучше любого другого приспособлен к «моделированию» такой встречи с чудом. В частности, он позволяет рассмотреть человека в предельных, крайних условиях, недоступных в рамках реалистических жанров.

Существуют определенные критерии достойных целей. Такая цель, как правило, масштабна (на нее не жаль потратить значительную часть жизни), связана с существенным изменением окружающего мира. Как правило, цель эта воспринимается как «ересь» (если не так, возможно, она недостаточно решительна и дерзка). Кроме того, ДЦ обычно *превосходит* силы человека — таким образом, значительная цель помогает человеку расти над собой, становится его путеводной звездой.

Наконец, в контексте связи ТРИЗ с управленческой борьбой и стратегией стоит отметить еще одну важную мысль основоположников ТРТЛ. Мысль эта может быть полезна при принятии значительных решений и не требует комментариев. Альтшуллер и Верткин сформулировали ее так: «Достойная цель приемлет самопожертвования. Но не жертвы».

Дополнительная информация по теме

Сайты и конференции, которые можно уверенно рекомендовать для знакомства с ТРИЗ и ТРТЛ:

¹ Альтшуллер Г., Верткин И. Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности. Минск: Беларусь, 1994. С. 53.

1. <http://www.trizland.com>. Популярная форма изложения, большое количество учебных задач, в том числе в области бизнеса, рекламы, PR и т. п.
2. <http://www.trizminsk.org>. Фундаментальный сайт по ТРИЗ, большая электронная библиотека материалов. Стил ь изложения ближе к научному.
3. [news://ddt.demos.su/fido7.ru.triz](http://news.ddt.demos.su/fido7.ru.triz). Конференция Fidonet, посвященная ТРИЗ. Высокое качество обсуждений, которые затрагивают и инженерную, и деловую, и психологическую (ТРТЛ, РТВ) тематику.

Статьи по бизнес-ТРИЗ:

1. *Сибиряков В. Г., Семенова Л. Н.* Прогнозирование развития систем. <http://www.triz.minsk.by/e/248023.htm>.
2. *Сибиряков В. Г.* Проектирование кризисов — путь к успеху. <http://www.triz.minsk.by/e/248014.htm>.
3. *Сибиряков В. Г., Семенова Л. Н.* Приемы разрешения противоречий в природных и организационных системах. <http://www.triz.minsk.by/e/248017.htm>.
4. *Сибиряков В. Г., Семенова Л. Н.* Изобретательство в бизнесе или развитие через противоречия. <http://www.triz.minsk.by/e/248015.htm>.
5. *Очнев А. В.* ТРИЗ-решения в банковской деятельности. <http://www.improvement.ru/bibliot/trizbank.htm>.

КНИГА ДЛЯ НАШИХ ЛЮДЕЙ

Когда нельзя не сделать выбор

Виталий Каплан. «Юг там, где солнце».

См. текст на странице автора: <http://kapvit.newmail.ru/kapvit>.

Нас учили делать выбор между добром и злом. Худо ли, бедно ли — но учили. И каждый уважающий себя человек дела имеет свой кодекс чести, на котором основывает свой выбор — иногда жестокий, иногда — не совпадающий с общественными стереотипами, но всегда — осознанный и ответственный. Однако как выбирать между добром и добром, между правильным и должным, между тем, что диктует честь, и тем, что подсказывает совесть?

Просвещенная монархия, установившаяся в России после победы над олигархами и плутократами, неусыпно печется о духовном здоровье граждан. Для борьбы с активно растущими оккультными сектами создано Управление защиты веры, сотрудники которого в большинстве своем искренне убеждены в правоте своего дела. Не сомневается в своих поступках и поручик Алексей Бурьянов, посланный с проверкой в провинциальный городишко. Сомнения начинаются, когда вместо хорошо вооруженных и безжалостных сатанистов по ту сторону «баррикады» оказывается тринадцатилетний пацан, которому Бурьянов должен своими руками сломать судьбу — по всем соображениям долга и здравого смысла.

Разворачивающееся как сжатая пружина действие повести — поиск выхода, поиск ответа. Ответ на проблемный вопрос — это всегда выход из плоскости в новое измерение. Разрешение противоречия, осуществление невозможного, преодоление рамок привычных вариантов, которые завели в тупик. Как и где искать такое «невозможное», но наиболее

сильное решение проблемы? На что опереться, когда привычные опоры уходят из-под ног и нужно совершить прыжок в неизвестное? Где взять веру в то, что не может случиться, но является единственным выходом?

В этом поможет страна, где солнце восходит на юге, а выбор меньшего из двух зол не равен добру...

Часть IV

ТМ-бацилла: корпоративное применение

Как встроить «свободные» методы в «принудительную» систему управления

Уже стало избитой истиной, что из всех экономических ресурсов именно человеческий используется наименее эффективно. Эффективность же предприятия зависит в конечном итоге от способности руководства заставить людей выполнять свою работу.

Питер Друкер

О ЧЕМ БОЛИТ ГОЛОВА У МЕНЕДЖЕРА?

Любой менеджер управляет системой, по сложности и непредсказуемости поведения многократно превышающей атомный реактор. Надежно контролировать результаты деятельности людей и, тем более, организаций, — задача весьма нетривиальная. Особенно если при этом вы не хотите превратиться в параноика, удушающего организацию системой тотального контроля, подозрительности и недоверия.

Проблему надежного контроля результативности и эффективности осложняют неопределенность и хаос, царящие во внешней среде. В условиях неожиданно возникающих обстоятельств, при всеобщем и неминуемом дефиците времени исполнитель должен уметь принимать *самостоятельные решения*. Покупатель не обязан дожидаться, пока продавец согласует с вами размер скидки, — вокруг слишком много конкурентов, которые могут оказаться проворнее вас. Но если вы даете подчиненному полномочия на самостоятельное принятие решений, вы создаете колоссальный источник *неопределенности*, затрудняющий контроль.

Таким образом, имеет место противоречие. Чтобы фирма была эффективной и успешной в условиях хаоса, неопределенности, возрастающих запросов потребителя — ваши подчиненные должны быть *свободными людьми*, умеющими принимать самостоятельные решения, в том числе творческие и неординарные. Чтобы фирма находилась под вашим надежным контролем, была предсказуемой и вела себя так, как вам нужно, — подчиненные должны быть *управляемы*. Причем по мере развития общества это противоречие *обостряется*. В этой части книги будут предложены способы «встраивания» тайм-менеджмента в систему управления фирмой, позволяющие сочетать надежность с динамичностью, развитие — с контролем и предсказуемостью, принуждение — со свободой.

Чем сложнее становятся жизнь, бизнес и люди, тем труднее их контролировать. Но это по-прежнему возможно, если приложить некоторые усилия.

КОНТРОЛЬ — ГАРАНТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

Надеемся, три предыдущих части книги убедили вас, что время — ценнейший ресурс и фирмы, и ее сотрудников. Вы также увидели, что методы контроля за расходами времени даже на уровне личной работы отстают от методов контроля более «осязаемых» ресурсов. Что уж говорить о времени сотрудников фирмы!

Если вы захотите просто ввести систему учета времени сотрудников, на это можно будет сразу вспомнить старую карикатуру. Человек закинул ноги на стол и дымит сигарой, на столе табличка «Думаю о продажах мыла». У двери с надписью «Отдел маркетинга» стоят двое джентльменов, один из которых говорит другому: «Как мы можем удостовериться, что мистер Смит думает именно о мыле?»

Действительно, как? И нужно ли это вообще? Нужно ли вводить тотальную электронную слежку, как в некоторых западных корпорациях, на предмет: «Не бродит ли сотрудник в Интернете вместо работы»? Не удушит ли такой тотальный контроль организацию? Не говоря уже об изображенных в описанной карикатуре трудностях с контролем мыслительных процессов, вспомним хотя бы изобретательность нашего народа (это уже местная специфика) в преодолении всех и всяческих запретов и форм контроля. Проще говоря, чем сильнее вы будете сжимать тиски контроля, тем изворотливее станут контролируемые изобретать средства тратить время на то, чего хотят они, а не вы. Имеем замкнутый круг повышения «градуса параноидальности».

Чтобы найти способы выхода из этого замкнутого круга, оптимального сочетания контроля и свободы, вспомним изложенный в третьей части книги метод ограниченного хаоса. Там мы утверждали: неверен расхожий стереотип «чтобы было больше эффективности, нужно больше порядка». Мы почти математически показали, что «чем больше порядка, тем лучше» — путь в тупик. Более правильное утверждение состоит в том, что оптимален, наиболее выгоден *баланс* порядка и хаоса.¹



Совершенно аналогично можно рассуждать о контроле (тем более, что контролируемость — один из элементов порядка). Общепринятый стереотип — «чем больше контроля, тем лучше» — тем надежнее мы можем гарантировать результат, тем меньше вероятность нежелательных событий. Посмотрим на этот стереотип трезвым взглядом и взвесим плюсы и минусы контроля.

¹ В этой части книги мы будем задействовать значительное количество принципов и подходов, данных в предыдущих частях на материале личной работы, иногда делая соответствующие ссылки, иногда — нет. Впрочем, мы постарались сделать текст достаточно доступным и для читателя, не познакомившегося с I–III частями книги и их приложениями.

Подобно тому как мы последовательно накладывали ограничения на начальный полный хаос, представим себе совершенно неконтролируемый процесс (изображен горизонтальной стрелкой) — задание дано, последующее его исполнение никаким образом не проверяется. В этой ситуации, с одной стороны, масса минусов — низка вероятность того, что задание вообще будет выполнено; сомнительно, что вы увидите результат именно таким, каким хотели его видеть, и т. д. С другой — в полном отсутствии контроля есть и плюсы. Ваши время и силы не тратятся на контроль; подчиненному предоставлена полная свобода, что способствует проявлениям инициативы, отысканию каких-то новых, неизвестных способов решения. Отметим, что особенно актуальны эти соображения могут быть в условиях дефицита времени (когда подчиненному приходится выбирать, например, «либо не успеть согласовать скидку с шефом, либо потерять клиента»), а также если задание достаточно инновационно (для таких случаев особенно актуально раздражительное мысленное «не смотри под руку!» со стороны подчиненного¹). Наконец, если человек сам организывает процесс выполнения задания, ощущает свой контроль над задачей, существенно повышается его мотивация, удовлетворенность трудом и в конечном итоге — производительность труда.²

Наложим первое «контролирующее ограничение» (верхняя скоба со стрелками) — будем, например, спрашивать о результате в какой-то будущий момент времени и предупредим об этом подчиненного в начале процесса. С точки зрения названных выше плюсов и минусов мы что-то выиграем, что-то проиграем. Предположим, наложив ограничение, мы получили прирост «совокупной полезности контроля» (учитывающей все плюсы и минусы).

Аналогичные «контролирующие ограничения» мы можем накладывать и дальше, повышая детальность, частоту, глубину контроля. При этом при каждом наложении ограничения мы смотрим, как меняется «полезность контроля», и стремимся, таким образом, не к *максимуму* контроля, а к *оптимуму*.

Заметим, что в методе ограниченного хаоса было целесообразно движение от хаоса к порядку, постепенное усложнение порядка. В приложении этого метода к контролю более типичным решением становится постепенное снятие контролирующих ограничений, упрощение системы контроля. Главное, что следует уяснить в этой модели, — нужно постоянно искать *баланс*, гармонию контроля и самостоятельности.

Приведем тот же график, что мы приводили для метода ограниченного хаоса, только заменим «порядок» на «контроль». График изображает зависимость сово-

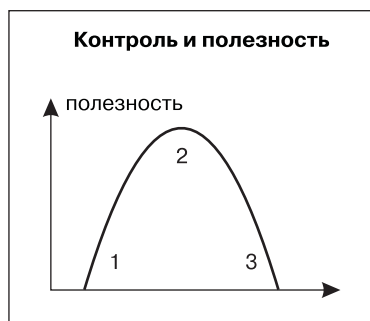
¹ По данным психологов, присутствие другого человека, как правило, повышает эффективность привычных, стереотипных действий, но снижает эффективность новых для человека, еще не «отлаженных» им действий. Это, кстати, следует учитывать при использовании методов повышения эффективности типа прозрачных перегородок в офисах. Работа «на виду у всех» хороша для применения «потогонной системы» к сотрудникам, выполняющим достаточно механическую работу, но может приводить к эмоциональному и энергетическому «выгоранию» менеджеров и специалистов, в деятельности которых высок интеллектуальный и творческий элемент.

² На многочисленных примерах это показал еще Питер Друкер в 1950-е гг. в своей классической работе «Практика менеджмента».

купной полезности (в частности, результативности процесса) от степени контролируемости. Низкая контролируемость (этап 1) — скорее всего низкие результаты. Далее при возрастании контролируемости результаты растут (этап 2), доходят до максимума и, наконец, при дальнейшем усилении контроля начинают *снижаться*.

Мысль об отказе от части контроля, как правило, кажется менеджеру опасной и еретической. Наиболее ярко эту мысль выразили Питерс и Уотермен в своей книге «Фактор обновления»: «Нужно *отказаться от контроля, чтобы добиться контроля*». В частности, отказаться от контроля за *процессом*, чтобы получить контроль за *результатами*. Это очень похоже на «делегирование проблемы под-сознанию», о котором мы писали в третьей части. Психологически очень сложно *запретить себе думать о проблеме*, переключиться на что-то другое — фактически «отказаться от контроля» за работой мозга над этой проблемой. Но *только такой* путь позволяет гарантировать (а следовательно, и контролировать) *результат*.¹

Отметим, что идее Уотермена не хватает некоторой *сбалансированности*, как идеям многих последующих «гуру менеджмента», вызывающих к гуманизму, передаче подчиненным полномочий, и т. д. Из крайности тотального контроля, характерного для бюрократических и механистических школ менеджмента, они бросились в другую крайность — свобода, гуманизм и всеобщая творческая инициатива на грани анархии, превращающие фирму в какой-то «клуб по интересам». В дальнейшем изложении мы попытаемся пройти между Сциллой и Харибдой этих двух крайностей и предложить читателю методы создания *оптимального уровня контроля* за тем, как используется время его сотрудников. Методы, гарантирующие и высокие результаты, и высокую удовлетворенность сотрудников процессом работы.



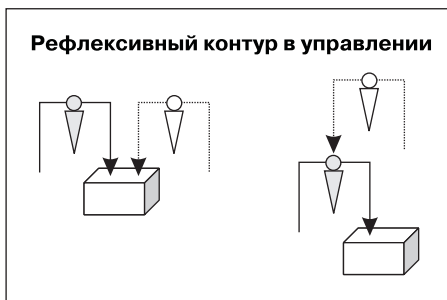
Прежде чем налаживать систему контроля расходов рабочего времени, определитесь: вам шашечки или ехать? Если контроль не самоцель, а средство, будьте готовы при необходимости от него отказываться.

ДОВЕРЯТ ЛИ ГРУЗЧИКУ ПРОЕКТИРОВАТЬ ПОДЪЕМНЫЙ КРАН?

Прежде чем рассматривать способы «встраивания» тайм-менеджмента в систему управления организацией, нужно изложить несколько основных схем и понятий,

¹ Такой «отказ от контроля, чтобы добиться контроля» очень похож по сложности на первые шаги тренировки спецназовца, которые описывает В. Суворов в своем «Аквадуме». Тренер предложил ему упасть назад вместе со стулом. С рациональной точки зрения такое падение (учитывая большую площадь спины и стула) менее опасно, чем, скажем, прыжок с того же стула на пол. Но психологически оно чрезвычайно трудно, поскольку нужно допустить *неопределенность*, которая ждет тебя там, за спиной.

которые нам для этого пригодятся. В предыдущих частях книги мы пытались ответить на вопрос: «Как эффективно управлять собой?», а для этого нам нужно было знать, «как устроено управление вообще». Для построения логичной системы самоуправления нам был полезен *рефлексивный контур* «анализ–моделирование–регулирование», известный из кибернетики и описывающий любые процессы управления. Сейчас мы немного усложним схему и рассмотрим взаимодействие двух рефлексивных контуров — руководителя и подчиненного.



Ваш подчиненный анализирует, моделирует и изменяет какой-то объект или процесс (подчиненный изображен серым цветом). Если у него что-то не получается, неумелый руководитель помогает ему справиться с работой, направляя свои усилия на тот же объект, что и подчиненный (левая часть рисунка, рефлексивный контур руководителя изображен прерывистой линией; объект деятельности подчиненного — прямоугольником). Например: «Иван Петрович, мне не хватает для буклета информации по..., не знаю что делать! — Подожди, у меня где-то была ссылка на сайт этой фирмы...»¹

Умелый руководитель не пытается сделать за подчиненного его работу. Он может разбираться в ней даже хуже подчиненного и не видеть в этом никакого умаления своего авторитета. Умелый руководитель работает с *картиной мира* подчиненного. Вместо того чтобы помогать подчиненному делать его работу, руководитель изменяет его картину, модель мира (правая часть рисунка). Например: «...мне не хватает информации по...» — «Возьми в шкафу на третьей полке учебник по поиску информации в Интернете, он спасет гиганта мысли».

Естественно, поначалу такой подход отнимает несколько больше времени. Проще быстро ответить на вопрос, чем потратить 10 минут на развитие подчиненного, после которого такие вопросы никогда не возникнут. Но «помогающий» руководитель обречен постоянно «решать проблемы» и разгребать текучку. Если он заболел или уедет в отпуск, фирму или подразделение начнет трясти и лихорадить.

¹ Здесь можно отметить основной «тайм-менеджерский недуг» многих специалистов, за хорошую работу сделанных менеджерами. Вместо того чтобы совершенствовать свои менеджерские навыки и организовывать работу подчиненных специалистов, они предпочитают лучше сделать все сами. Политика близорукая, но достаточно понятная: обучение и организация труда подчиненных требуют *инвестиций* времени, дающих отдачу не сразу. А большинство людей с трудом способны видеть *завтрашнюю* прибыль, даже если она требует ничтожных инвестиций *сегодня*.

А «развивающий» руководитель *выстраивает систему* так, чтобы его необходимое вмешательство было минимальным, и может спокойно и неторопливо заниматься стратегическими вопросами. Один из «отцов» системного анализа, Стаффорд Оптнер, сформулировал это следующим образом:

«Задача высшего руководства организации — не выработка решений, а конструирование процесса выработки решения и наблюдение за его действием. Способность руководителя среднего звена предлагать хорошие решения не является основанием для выдвижения его в состав высшего руководства. Это было бы подобно тому, чтобы поручать проектирование грузоподъемной машины штангисту, на основании того, что он хорошо поднимает тяжести».

Управление с помощью воздействия на модели подчиненных, процессы принятия ими решений, можно назвать «управлением через картины мира».¹ Такое управление позволяет в значительной степени разрешить противоречие между свободой и контролируемостью, намеченное в первом разделе этой части. Действительно, вмешиваясь в абстракции (методы, принципы, установки...), на основе которых человек принимает решения, вы не вмешиваетесь в его работу собственно над объектом деятельности. Таким образом, противоречие «контролировать — не контролировать» разделено в структуре: вы контролируете то, что является объектом управления для вас (модель, с помощью которой подчиненный принимает решения), и не контролируете то, что является объектом управления для подчиненного. Но отсюда возникает вопрос, являющийся одним из основных для всего дальнейшего изложения: Как контролировать модели, с помощью которых подчиненные принимают решения, и чем здесь может быть полезен тайм-менеджмент?

Подведем итоги вступительного раздела этой части. Чтобы добиться высокой эффективности деятельности, контролируемости ее результатов, нужно выстраивать максимально независимую от вашего текущего вмешательства, *самостоятельно* работающую систему. Для этого нужно сознательно и целенаправленно воздействовать на *модели*, с помощью которых принимают решения ваши сотрудники. Эти модели состоят из принципов, стереотипов, методов, и других элементов мышления, а на уровне фирмы — из элементов корпоративной культуры, таких как традиции, убеждения, ценности и т. п.² Основной вопрос, в котором нам нужно разобраться, — как управлять этими моделями и контролировать их содержание таким образом, чтобы гарантировать максимальную эффективность деятельности фирмы. В качестве ответа на этот вопрос будет показано, как сделать «тайм-менеджерскую бациллу», вирус эффективности и развития, мощнейшим инструментом воздействия на корпоративную культуру организации, инструментом «управления через картины мира».

Заставлять людей эффективно выполнять свою работу — занятие такое же трудоемкое, как и толкать автомобиль руками. Чтобы он поехал сам, нужно найти рычаги и кнопки, но для этого требуются определенные знания и мыслительные усилия.

¹ Термин явно навеян работами В. К. Тарасова, но содержится ли в них именно в таком виде — мы не уверены.

² Читатель, познакомившийся с ТРИЗ, без труда заметит здесь механизм идеального конечного решения (результат появляется *сам*) и ресурсов, в качестве которых в данном случае выступают элементы картины мира.

ТМ-ДИСКУССИИ

«Человек, разбей часы!»

Продолжаем публиковать выдержки из дискуссии создателя сайта «Организация времени»

с одним из его первых посетителей С. М. Хозяиновым, сентябрь 2000 г.

...Второе соображение касается цели работы.

Зачем мы работаем? Я как раз недавно беседовал на эту тему с рядом товарищей. Так вот, люди, работающие на частных предприятиях, ясно осознают и видят, что работают они «на дядю». Их эксплуатирует собственник средств производства. Эксплуатирует жадно и часто глупо. Его благосостояние растет год от года весьма заметно, чего не скажешь о нанятых им рабочих и служащих. Зачем же этим людям организовывать рабочее время?! Чтобы увеличить доходы эксплуататора? Практика жизни моя и моих знакомых и друзей не позволяет верить в сказки о том, что чем лучше работаешь, тем больше платят! Платят совсем за другое! За то, что родственник, за то, что знакомый, за то, что одной нации с ним, за лизоблюдство, стукачество, подхалимаж. Возможно, где-то ценят профессионалов и работорговцев, но это все в теории. По жизни вижу другое.

А люди, работающие на государство, видят, что получают мизер, что зарплата определяется какой-то табелью о рангах и что, самое главное, наше государство подмято олигархами и служит скорее им, чем нам всем. Так зачем?..

Что же касается «свободного времени», то пытаться организовать его — утопия. Зачем я пашу на работе, как не чтобы расслабиться после?

Возможно, найдутся единицы, способные заняться организацией времени, но не могу таковых представить среди всех своих знакомых и друзей! Русских.

...

Эх, Глеб, Вы певец закабаления человека! Ваши секундомеры как кандалы! Не пудрите мне голову сказками о том, как я хорошо отдохну, после того как хорошо поработаю на буржуя. Мне не надо лучше. Я займусь, возможно, чем-то подобным Вашей методе, когда буду работать на себя! А пока работа для меня просто неприятная необходимость, а творю я, только когда предаюсь своим хобби и влечению. И не надо этих экономий и выкраиваний. Больше — не значит лучше! Чувство свободы от времени, его хода и диктата дорогого стоит.

Человек, разбей часы!!!

Эпидемия ТМ-бациллы: цели и результаты

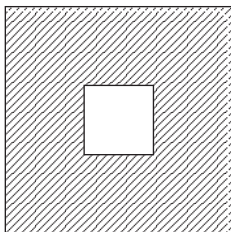
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

На первый взгляд организация личного времени сотрудников — далеко не те 20% возможных мероприятий, которые дадут 80% прироста эффективности фирмы. Действительно, доля фонда оплаты труда в обороте предприятия в нашей стране сравнительно мала, даже в интеллектоемких отраслях. При этом в большинстве случаев еще не использованы другие способы повышения эффективности — налаживание элементарного регулярного менеджмента, разработка корпоративной стратегии и т. д. Таким образом, складывается впечатление, что тайм-менеджмент нужно внедрять в последнюю очередь — когда будут исчерпаны другие резервы эффективности.

Такой взгляд на тайм-менеджмент справедлив, если считать его исключительно инструментом повышения *эффективности*. В этом разделе мы покажем, что тайм-менеджмент может быть также инструментом организационного *развития*, изменения корпоративной культуры, готовящего почву для других преобразований и облегчающего их осуществление.

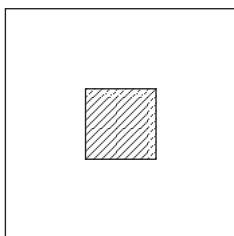
Два разных «тайм-менеджмента»

Прежде чем говорить о роли тайм-менеджмента в повышении корпоративной эффективности и организационном развитии, нужно определиться, что такое корпоративный тайм-менеджмент. Под этим термином могут скрываться две очень разные вещи.



Существует область управленческих технологий, непосредственно связанных с управлением временем фирмы, которые касаются в первую очередь *систем*

управления. Если изобразить отдельного работника небольшим квадратом внутри большого квадрата — фирмы, то эта «сюжетная линия» будет изображена заштрихованным внешним квадратом при нетронutom внутреннем. Здесь основное внимание уделяется организации работы системы в целом, а эффективное использование времени каждого отдельного работника становится *следствием* правильно выстроенной системы. В наше время за это направление «отвечают» реинжиниринг бизнес-процессов, проектный менеджмент, тотальное управление качеством и т. п. Все это — технологии «управления временем фирмы». Как и раньше, мы уточняем: управлять временем невозможно, можно управлять *организацией* деятельности, для которой одним из важнейших критериев качества являются именно *временные* параметры.



Вторая «сюжетная линия» в корпоративном управлении временем говорит об организации личной работы, которую человек осуществляет по собственному почину, не желая тратить напрасно невозобновимые ресурсы своего времени, а в конечном итоге — своей жизни. На схеме эту ситуацию можно изобразить заштрихованным внутренним квадратом при нетронutom внешнем. В русле этой линии лежат те методы организации времени, которым посвящена наша книга. К методам этой «сюжетной линии» относятся тайм-менеджмент в узком смысле слова, как система технологий управления личным временем, а также различные технологии личностного роста.

Сразу можно определить области «оптимальной применимости» технологий из этих двух групп. Чем более механистична работа персонала и всей организации в целом, чем меньше в ней требуется творческая инициатива каждого отдельного исполнителя, тем более актуальны технологии первого типа. Например, операционистке в банке практически не нужен личный тайм-менеджмент. Нужна грамотно выстроенная система управления, математически просчитанное распределение потока клиентов и необходимое число операционисток разной квалификации, эргономично организованные рабочие места, жесткий внешний контроль качества работы (вплоть до видеонаблюдения с последующим «разбором полетов») и т. д. То есть совершенно классический фордовский конвейер, практически не нуждающийся в гуманных рассуждениях «гуру менеджмента» второй половины XX в.

Если же от исполнителя требуется не только четкое и быстрое выполнение жесткой должностной инструкции, но и самостоятельная *инициатива*, принятие нестандартных решений, распределение ресурсов, готовность брать на себя ответственность — незаменимыми становятся технологии второй группы. Например, в том же банке наряду с оперзалом появилась группа менеджеров, работающих

с клиентами индивидуально. Такой менеджер универсален: он может оформить клиенту платеж, тут же предложить страховку, дать в пределах своих полномочий скидку на услуги банка, за чашечкой кофе побеседовать о погоде, перспективах развития фондового рынка в России и наилучших способах инвестирования средств клиента с учетом специфики его деятельности и т. п. Ясно, что для многих клиентов такое «не механистическое» взаимодействие с банком гораздо более удобно. Можно общаться все время с одним и тем же менеджером, который вас хорошо знает, может кастомизировать, «заточить» услугу банка под вашу специфику и т. д. Ясно при этом, что такой менеджер гораздо динамичнее будет реагировать на запросы клиента и рынка в целом, будет прочнее «привязывать» клиента к банку.

Но очевидно также, что для этого менеджера потребуются совершенно иные методы организации труда, чем для операционистки. Здесь уже нельзя просто оптимизировать систему документооборота, формализовать должностные инструкции, детализировать все действия персонала — одним словом, организовать фордовский конвейер. Описанный «универсальный менеджер» принимает *самостоятельные* решения, целиком организует весь процесс своей работы с клиентами. Соответственно он должен владеть технологиями организации личного труда, повышения личной эффективности, т. е. технологиями второй «сюжетной линии», не «организационно-механистической», а «человеческой».

Итак, «корпоративных тайм-менеджментов», как выясняется, есть как минимум два очень разных вида. Наша книга посвящена в основном второму — «человеческому». Но интересно, что его значение не ограничивается повышением эффективности свободных, принимающих решения, самостоятельно организующих свою деятельность работников. «Личный» тайм-менеджмент благодаря своим глубоким и не очевидным на первый взгляд свойствам оказывается достаточно сильным двигателем не только личной, но и корпоративной эффективности.

Личный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность

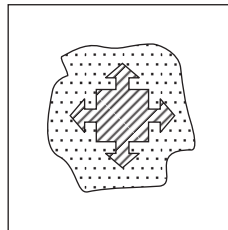
В первой части, посвященной хронометражу и оценке личной эффективности, мы приводили случай из практики, ярко показывающий механизмы действия «бациллы эффективности». Напомним несколько мыслей клиента, на цитатах из отзыва которого было построено повествование:

«(Наиболее важный результат хронометража личных расходов времени.) ...Я начал остро ощущать неэффективность всех происходящих вокруг процессов. Появилось так называемое “чувство времени”, быстро переросшее в “чувство эффективности”, немного зудящее ощущение не идеальности организации работы вокруг. Результатом явилось создание в компании вокруг себя “зоны эффективности”, т. е. такого жизненного пространства, попав в которое окружающие могут комфортно себя чувствовать только в том случае, если они эффективно расходуют свое и чужое время».

«В результате время выполнения стандартных операций по отделу тестирования, к примеру, удалось сократить на 40%. Это позволило выполнять тестирование новой версии системы за 6 рабочих дней вместо 2 недель ранее. Хотелось бы

подчеркнуть, что это было достигнуто исключительно оптимизацией стандартных процессов силами самого подразделения».

Таким образом, созданный с помощью хронометража своеобразный «вестибулярный аппарат», отслеживающий эффективность процессов, не ограничивает область своего действия личной работой обладателя. Он заставляет по-другому взглянуть на все окружающее, в том числе с точки зрения эффективности процессов, в которых человек участвует. На рисунке схематически изображено распространение «бациллы эффективности». Начав заботиться о своем времени, человек очень быстро понимает: потери его *личного*¹ невозобновимого и невосполнимого времени напрямую связаны с неэффективностью *корпоративной* системы управления. Например, специалисты отдела ценных бумаг, принимающие решения на миллионные суммы, занимаются переноской шкафа, потому что секретари (приближенные к «телу») решили сэкономить копейки на грузчиках.² Если эти сотрудники обучены тайм-менеджменту и осознают, что такие казусы — потери не только владельца фирмы, но и потери их собственного времени, они будут относиться к таким ситуациям совершенно по-другому. Например, пойдут к собственнику и в цифрах покажут, сколько он потерял из-за такой «экономии» и что нужно сделать, чтобы подобные ситуации не повторялись.



Заметим, что изменения, инициированные самими работниками, гораздо более эффективны, чем навязанные извне (начальством, консультантами, и т. п.). То, что работник сам придумал, он охотно будет воплощать в жизнь; при этом работник лучше всех информирован о реальном состоянии дел — он ближе всего к потребителю, к работе, которую сам выполняет, и т. д. Таким образом, именно рядовые работники являются наилучшим «ресурсом» для реализации идеального конечного решения³: «Фирма сама повышает свою эффективность». Поэтому совершенно не напрасно в принципах тотального управления качеством (TQM) предусмотрено вовлечение всего персонала в работу по совершенствованию процессов управления фирмой. Это очень разумно. Хотя, чтобы этого добиться от сотрудников, нужно приложить определенные усилия.

Мы видим, что запущенная в сотрудников «бацилла эффективности» при грамотном применении может не сразу, но с нарастающей силой влиять и на корпоративную эффективность. Теперь покажем, что такой «окольный» подход к повышению корпоративной эффективности может оказаться достаточно полезным для проведения масштабных преобразований.

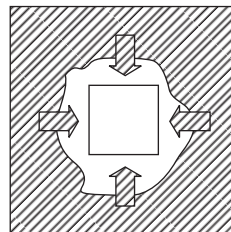
¹ Несмотря на то что это «личное» время «продано» работодателю, потери такого времени — все равно потери времени *жизни*, поэтому мы считаем здесь уместным употребление термина «личное время».

² Реальный случай из диагностической практики автора. Стоит отметить, что эти работники отчасти сами спровоцировали такие посягательства на свое время постоянной безотказностью. Но потерь собственника фирмы от такой вопиющей неэффективности этот факт несколько не умаляет.

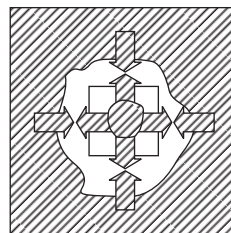
³ В четвертой части мы применяем понятия из бизнес-ТРИЗ, раскрытые в третьей части и в приложении к ней, без специальных пояснений.

ТМ-бацилла как «удобрение почвы» для изменений

Проблема, с которой неминуемо приходится сталкиваться при любом изменении системы управления фирмой, — сопротивление работников. Отчасти это сопротивление объясняется рациональными причинами и может быть преодолено на рациональном же уровне, объяснением человеку неочевидных для него преимуществ от наведения порядка в системе. Отчасти же такое сопротивление вызвано иррациональными факторами — естественным отторжением от всего нового, непривычного, того, необходимость чего еще не осознана. На схеме эта ситуация изображена насильственными, не принимаемыми человеком изменениями привычной внешней среды.



В этой ситуации предварительный «запуск ТМ-бациллы» может быть неплохой подготовкой почвы для изменений. Если «бацилла эффективности» занесена в голову человека и заработала по схеме, описанной выше, если он начал считать и ценить свое личное время, он гораздо легче способен воспринять идею наведения порядка на уровне фирмы, как было показано в предыдущем подразделе. При этом распространение «бациллы эффективности» среди персонала фирмы приводит к изменениям корпоративной культуры, сходным с выработкой «чувства времени» и «чувства эффективности», происходящей на уровне одного человека. Беремся утверждать, что корпоративная культура, «поведенная на эффективности и развитии», является таким же мощным фундаментом для любых организационных преобразований, как и «чувство эффективности» — для освоения техник тайм-менеджмента на уровне отдельной личности. Проще говоря, если есть готовность на уровне мышления и корпоративной культуры, нужные изменения «вырастут» сами, их не придется внедрять насильно.



Обратим внимание, что, говоря о «запуске ТМ-бациллы», мы пока ведем речь исключительно о добровольном применении человеком тех или иных методик. То есть хронометраж в данном случае — это вовсе не внешнее наблюдение специалиста по научной организации труда. При этом, даже если всего 10% работников всерьез заинтересуются организацией своего времени и начнут предпринимать усилия в этом направлении, эта «закваска» рано или поздно скажется на всех окружающих. Дальше мы будем говорить и о роли элементов принуждения в «засеве ТМ-бациллы», но следует ясно понимать, что прочная основа для «прорастания бациллы» — только личная заинтересованность человека. Это путь медленных, эволюционных, рассчитанных на долгосрочную перспективу изменений мышления.

Любые финансовые, материальные и подобные им ресурсы эффективности *исчерпаемы*. «Бацилла эффективности» высвобождает «внутриатомную энергию» человеческого, творческого ресурса, которая как источник развития *неисчерпаема*.

ТМ-МЕТОДОЛОГИЯ

Корпоративный тайм-менеджмент XXI века

На вопросы редакции сайта www.improvement.ru отвечает «аксакал» тайм-менеджерского сообщества Сергей Козловский, генеральный директор софтверной компании «Нилитис», Минск

Вопрос: Ваш путь начался в советскую эпоху. Изменились ли способы управления временем со сменой эпох и видов деятельности?

Ответ: Способы управления временем, делами, людьми меняются непрерывно. Те, кто знаком с книгой Билла Гейтса «Бизнес со скоростью мысли», наверное отметили то, что хотел сказать миру великий менеджер. А сказать он хотел, что мир изменился в очередной раз, и способы управления и самоуправления тоже должны измениться — как для людей, так и для корпораций. И поверьте мне, а еще лучше проверьте сами у Гейтса, тайм-менеджмент играет большую роль в этих изменениях.

Основной вектор изменений — рост роли личности. В XX в. воевали армии солдат, главным достоинством которых считалось безусловное послушание. В XXI в. все решают точечные операции спецназа, где каждый участник наделен правом принимать самостоятельные решения. Там, где бессилён колхоз, — там справляется один фермер.

Вопрос: Что дали новые времена, опыт работы с западниками?

Ответ: Опыт работы с западниками в 1996 г. заставил меня пережить культурный шок. Шок возникает из-за смены системы ценностей. А это нелегко — менять ценности. И должен сказать, что опыт применения ТМ оказался совсем не лишним. ТМ дает резервы, позволяющие справиться с шоком.

ТМ — это правильный путь ликвидации халтуры, расхлябанности в самом главном. В собственной жизни. Но нужно знать меру. Нельзя все регламентировать. Когда я увидел, как работают японцы, — я ужаснулся. Они почти ликвидируют элемент хаоса в работе. А это уменьшает творческую потенцию, которая невозможна без свободы, без того же хаоса.

Вопрос: Насколько, по Вашему мнению как опытного управляющего, актуально пересечение тем персонального и корпоративного ТМ? Нужно ли уделять время развитию ТМ-навыков среди подчиненных и как это сделать?

Ответ: ТМ и сходные методики могут эффективно применять только свободные люди. Люди, которые добровольно выбрали свой путь.

ТМ легко перепутать с системой Тейлора или конвейером Форда. И стать надсмотрщиком себе или другим. Тогда ТМ будет неэффективен. При насилии эффективны другие способы. И мы их знаем.

Но эволюция цивилизации идет в сторону самоорганизующихся корпораций и людей. В монгольском войске казнили всю десятку за отступление одного. В современной корпорации каждый выбирает свой путь достижения общей цели. И если кто-то отступает от начального плана — он взвесил издержки во имя пользы всех. И без необходимости не будет дергать окружающих. Он берет на себя риск.

Это свобода и ответственность. Это и есть путь развития — поиск, обучение, воспитание людей, способных к свободе и ответственности. Таким образом, тайм-менеджмент становится *профессиональным инструментом преобразования организаций и людей.*

ПРИМЕР РАЗВИТИЯ: СОБСТВЕННИК И ТМ-БАЦИЛЛА

Покажем, как работает «тайм-менеджерская бацилла», на примере из практики. Выбирая кейс для этой части книги, мы остановились на том, который наиболее ярко демонстрирует закономерности «самопрорастания» тайм-менеджерской бациллы в организации. Поскольку проект был достаточно длительным, мы акцентируем внимание на первой, наиболее ответственной его стадии, когда решается — дадут ли ростки заброшенные ТМ-зерна.

Личность и стратегия

Тайм-менеджмент для первого лица. За консультацией по вопросам личного тайм-менеджмента к автору обратился собственник и генеральный директор производственного предприятия, одного из лидеров на рынке своей продукции — строительных товаров. При этом вопрос изначально был поставлен с корпоративным «прицелом» — «сначала хотел бы попробовать на себе, а затем, если понравится, — проведем семинар для топов». Отметим здесь одно очень важное требование к успешному ТМ-проекту — *личный* пример и личное участие руководителя (в случае проектов на уровне фирмы — первого лица компании). Про то, что успешные организационные преобразования, как правило, требуют тщательного личного внимания первого лица, уже исписаны тонны бумаги, и мы этот тезис подробно разворачивать не будем. В нашем случае, в силу специфики тайм-менеджмента, к этому добавляется еще и требование личного *примера* руководителя. «Шеф тоже делает *это*» — мощнейший мотивирующий фактор; «шеф работает по-старому, а из нас хочет выжать последние соки новомодными выдумками» — мощнейший демотивирующий. Вспомним сказанное в третьей части книги о «персональном менеджменте качества» — в вопросах личного времени важно не то, что ты *говоришь*, а то, что ты *предъявляешь*. В частности, «начав с себя», руководитель получает возможность осуществлять очень способствующие развитию «гомеопатические воздействия» такого рода:

«...(Над чем нужно работать в ходе проекта.) Жалобы “топов” на нехватку времени... В основном это нечетко сформулированные “попискивания”. Сейчас их стало меньше, после того как я пару раз мимоходом сказал, что занимаюсь ТМ и вижу у себя резервы времени...»¹

При работе над проектом перед автором стояли достаточно непростые задачи, поскольку регулярный менеджмент в компании уже был налажен очень хорошо, равно как и личный тайм-менеджмент генерального директора. Свободное владение современными технологиями (планирование в Outlook, синхронизация с Palm, активная работа с e-mail и т. п.), личная пунктуальность и склонность к плановой работе и т. д. Тем не менее с помощью хронометража и анализа деятельности в ходе консультаций были выявлены и задействованы достаточно большие резервы эф-

¹ По согласованию с клиентом цитаты из e-mail-переписки как жанра не академического иногда подправлены в сторону большей формальной грамотности и «печатности». При этом мы старались максимально сохранить особенности стиля клиента, дабы не превратить живого человека в абстрактный персонаж.

фективности. Сам руководитель описывает это в отзыве по итогам консультирования следующим образом:

«Познакомится с системой мне пришлось, находясь в отпуске и листая какой-то деловой журнал. Внимание привлекла статья Г. Архангельского про хронометраж. Зацепил простой и ясный стиль изложения вроде бы знакомых вещей, но каким-то другим “боком”, более выпуклым и наглядным. Некоторые вещи и процессы, на которые обычно я не обращал внимания, так как считал их само собой разумеющимися, были представлены в новом и достаточно интересном свете. Основная идея, которая зацепляла сразу, — почему это так просто, если дает такой интересный эффект? Что-то здесь не так...»

Решил проверить лично. По возвращении из отпуска связался и встретился с Глебом. Письменный текст приобрел речевую и эмоциональную окраску. Позитивное восприятие усилилось. Начали с хронометража...

...Главным итогом можно считать то, что теперь на вопросы времени и организации работы я смотрю, даже не ведя хронометраж, как бы сквозь очки, которые дают резкость и контрастность по сравнению со взглядом на мир без них. Кто носит очки — тот поймет! Даже чтобы испытать это удовольствие, стоило потратить время, силы и деньги. Чего и желаю тем, кто еще не в курсе!»

Помимо отмеченной клиентом выработки «чувства эффективности» был достигнут ряд других результатов, связанных с оптимизацией и упрощением персональной системы планирования и контроля, разработкой личной системы анализа результатов хронометража, формализацией стратегии и приоритетов, и т. п. В целом, клиент оценил прирост личной эффективности по итогам работы примерно в 30%.



Принципы корпоративного внедрения ТМ-бациллы. Естественно, уже на начальном этапе консультирования по личному ТМ возникли «корпоративные» вопросы. Для их успешного разрешения сразу было сформулировано несколько основных принципов, на основании которых разворачивалась программа ТМ-преобразований. Как мы помним, одной из основных особенностей непрожективного подхода, наиболее адекватного для осуществления организационного развития, является несвязанность мышления четкими измеримыми целями, управление на основе более абстрактных конструкций — надцелей и принципов, позволяющих гибко управлять хаотичным и часто непредсказуемым процессом преобразований.

Первым и важнейшим из таких стратегических ориентиров стала сформулированная и схематизированная клиентом его стратегия управления.¹ На схеме изображен собственник (в центре), движущийся к своей цели (звезде). Возможная и пространственная стратегия управления изображена слева: руководитель «подталкивает» подчиненного к цели. Стратегия клиента изображена справа: он считает более эффективным (и автор с ним согласен) мягкую *помощь* (изображена пунктиром) человеку в поиске его *собственной* цели, путеводной звезды, где-то в окрестностях основной цели собственника. Таким образом (формулировка клиента), «человек из *орудия* становится *соучастником*».

Нетрудно заметить, что такой подход полностью соответствует всему сказанному выше о возрастающей роли личности в постиндустриальной экономике и является, на наш взгляд, тем более адекватным, чем более дерзкие и инновационные цели ставит перед собой и своей фирмой руководитель. Но стоит предостеречь читателя от возможного отождествления описанного подхода с гуманистической мягкотелостью в духе «дайте людям волю — и всем сразу станет хорошо». Тот же самый руководитель по поводу своей схемы говорил: «Ну а если менеджер не может или не хочет найти свою звезду, то пока я сижу здесь (обводя главного человека на схеме), ему приходится это место покинуть (обводя левого человека, который так и не научился *сам* активно двигаться в направлении цели, без пинков сверху)». При этом у руководителя была прекрасно налаженная система контроля («шеф никогда ничего не забывает» благодаря Outlook'у, естественно), а также готовность применять не только «пряник», но и «кнул». Все это мы считаем достаточно важной составляющей успешного ТМ-проекта, поскольку повышение *свободы* людей будет полезно для фирмы только в том случае, когда оно связано с повышением их *ответственности*. Иначе продуктивный «ограниченный хаос» превратится в разрушительный неограниченный.

Организационная стратегия. Одновременно с главным принципом «Люди хотят повышать свою эффективность *сами*» клиент сформулировал несколько ключевых пунктов *организационной стратегии* своей фирмы.

«Организационная стратегия нашей фирмы состоит в следующем:

— *при соблюдении иерархичности структуры и четком распределении ответственности за бизнес-процессы сотрудники должны принимать все большее участие в проектных работах по матричной схеме;*

— *мы должны добиться эффективных коммуникаций по горизонталям на всех уровнях, необходима тотальная информированность о планах, результатах, проблемах, успехах как важный фактор мотивации;*

¹ Вообще на этом проекте автор почерпнул для себя не меньше полезного теоретического и методического материала, чем дал клиенту. На наш взгляд, такое заимствование опыта у успешных практиков, его оформление в более общие принципы, подходы и методики и дальнейшее распространение являются не менее важной задачей любого консультанта, чем «посредничество» между теоретиками и практиками. Иначе говоря, консультант не только «переводчик» с языка теории на язык практики, но и «пчела», собирающая в разных местах, аккумулирующая и транслирующая передовой управленческий опыт. Все это сказано для того, чтобы немного подточить очень распространенный и очень вредный стереотип: «Консультант — это человек, который умнее и опытнее клиента и который клиенту чему-то учит».

– людей/специалистов должно быть чуть меньше, чем нужно, с производительностью труда и его оплатой чуть выше, чем в среднем на аналогичных должностях в других компаниях, причем при их интенсивной самоорганизующейся работе, нацеленной на общий результат».

При этом были сформулированы основные предпосылки и соображения, давшие основания именно для такой стратегии (даем в своей формулировке «по мотивам» обсуждения стратегии с клиентом):

- возрастающие требования к инновационности, динамичности бизнеса повышают актуальность использования проектных форм работы и матричной структуры организации;
- неумение сотрудников видеть и учитывать общую картину деятельности фирмы создает основные проблемы с эффективностью (как формулирует сам собственник: «Кто-то в своей части/подразделении все вроде бы сделал неплохо, но о том, как это согласуется с деятельностью смежных подразделений, или не подумал, или подумал плохо. Вопрос естественно начинает решаться уровнем выше. Удовольствие сомнительное, эффективность — сами понимаете... подчиненные при передаче информации слишком много упускают, фильтруют, на свой взгляд, информацию, которая, по моему разумению, должна доходить до всех»);
- продуманная организационная стратегия должна помочь сделать фирму максимально «мускулистой», не имеющей ни грамма «лишнего жира» и при этом способной «поднимать тяжести» более серьезные, чем другие игроки рынка, что даст фирме несомненные конкурентные преимущества.

Нетрудно заметить, что фактически *организационная* стратегия здесь рассматривается неотрывно от *информационной* и слегка затрагиваются вопросы «*энергетической*», «*мотивационной*» стратегии. Это неудивительно, так как управление временем, информацией и энергией людей, этими «неосозаемыми» ресурсами, становится в новой экономике все более насущным. Подробнее об этом мы скажем в третьем разделе, формулируя основные принципы создания организационной стратегии.

Заметим, что способы формирования и воплощения организационной стратегии в жизнь выходят за рамки тематики нашей книги, поэтому в рассматриваемом кейсе мы затрагиваем их лишь вскользь, для понимания читателем контекста, в котором внедрялась ТМ-бацилла. Более важны для тематики «ТМ-обацилливания» вопросы изменения *корпоративной культуры*.

Корпоративная культура и «бацилла эффективности»

Гомеопатические точечные воздействия. В предисловии и в первой части книги был подробно разобран тезис: никакие методы и приемы управления временем не будут по-настоящему полезны, если они не основаны на прочном фундаменте — *мышлении, направленном на эффективность*. На корпоративном уровне роль такого «эффективного мышления» играет *корпоративная культура*, в которой должна прорасти «организационно-трудовая бацилла». Если «прививка» ТМ-бациллы

к корпоративной культуре была удачной, люди будут повышать свою и корпоративную эффективность *сами*; если ТМ-бацилла не прижилась, никакие насильственные организационные преобразования не помогут достичь максимума эффективности.

Корпоративную культуру, как и мышление человека, невозможно изменить распоряжением «сверху». Она изменяется лишь благодаря личному примеру, точечным «гомеопатическим» воздействиям, эволюционным изменениям в *мышлении* людей. Такие преобразования невозможно запланировать, можно лишь поддерживать и стимулировать естественные процессы развития, не пропуская самозарождающиеся ростки нового. В описываемом проекте жизнь сама подарила нам один из таких ростков:

«Здравствуйте, Глеб!

Две новости (как обычно).

1. Плохая — я ничего не успеваю, кроме хронометража...

2. Хорошая — один из моих сотрудников стал вести хронометраж. Вчера прибежал вечером в восторженно-возбужденном состоянии от полученных за первый день результатов».

Таким образом, «дверь» для выхода ТМ-бациллы на корпоративный уровень нам не пришлось «назначать» — она появилась *сама*, т. е. была органична для фирмы, не являлась выдуманным из головы искусственным насилием над ней. Этот сотрудник (руководитель отдела информационных технологий) был первым менеджером компании, познакоившим с ТМ-бациллой подчиненных, и таким образом, сделавшим свой отдел «областью» пилотного ТМ-проекта.

Через два дня после появления этого первого «ростка» бациллы на корпоративном уровне состоялась встреча автора с собственником, на которой основное внимание было переключено с личного тайм-менеджмента на корпоративный. Убедившись на личном примере и на примере своего сотрудника в возможностях ТМ-бациллы, собственник принял решение предложить своим топ-менеджерам тайм-менеджерский семинар автора. При этом в полном соответствии со стратегическим принципом «люди должны *сами захотеть*» собственник предложил достаточно простую и изящную схему, позволившую обеспечить *добровольность* и высокую мотивацию участников.

В корпоративной культуре фирмы давно уже была традицией возможность финансового участия фирмы в обучении сотрудника (получении второго высшего образования и т. п.). Естественно, при этом сотрудник брал на себя определенные обязательства по качеству учебы и отчитывался в этом перед руководством. В нашем случае собственник решил провести эксперимент, применив эту же схему уже к внутрикорпоративному обучению. Он предложил автору сделать небольшую презентацию своего семинара перед топ-менеджментом фирмы с тем, чтобы предложить им свободное участие в семинаре целиком за свой счет.

Осмыслив эту идею, автор понял, что она весьма удачна и, как любое сильное решение, убивала сразу несколько зайцев. Во-первых, существенно повышалась мотивация обучаемых: когда вложены свои кровные деньги, отношение к обучению понятным образом изменяется. Во-вторых, более справедливо распределялись затраты: снижение нагрузки на собственника в данном случае логично, так

как тайм-менеджерские навыки работают не только на него, но и на самого работника, повышая его весомость на рынке труда. И наконец, что самое главное, *свободный выбор* людей «идти/не идти» подкреплялся весомыми материальными соображениями, что делало этот выбор более осмысленным и ответственным. Естественно, будучи сделан, такой выбор сильнее влияет на дальнейшие поступки человека, в том числе на его отношение к ТМ-теме. Понятно, что предлагать такой выбор можно только достаточно высоко развитым и стремящимся к дальнейшему развитию людям, но с этим, судя по принципам и управленческому стилю собственника, в данной фирме все было в порядке.

Технология добровольного высокомотивированного обучения. Через некоторое время была проведена краткая презентация программы (на нее было выделено полчаса перед очередным ежемесячным совещанием). Перед презентацией топ-менеджеры заполнили небольшую анкету, результаты которой были обработаны секретарем и озвучены непосредственно после презентации. В анкете 65% присутствующих отметили, что нехватка времени мешает их работе/личной жизни; 100% выразили желание овладеть методиками, позволяющими больше успевать; 100% ответили утвердительно на вопрос: «Если вы будете больше успевать, будете ли вы больше зарабатывать?»

Собственник в кратком вступительном слове к презентации отметил актуальность ТМ-тематики для фирмы и поделился личным опытом первых недель хронометража. Была озвучена его оценка эффективности программы: «Удалось изыскать около 30% дополнительного полезного времени за счет более рациональных способов организации работы». Кроме того, он упомянул существенное улучшение системы личного контроля за счет оптимизации способов обзора задач в Outlook, перехода от стандартных «напоминалок» к методам контекстного планирования, предложенным консультантом. «Все вы, думаю, почувствовали на себе, что относящаяся к каждому из вас информация я теперь нахожу гораздо быстрее и контролирую исполнение задач еще более своевременно, чем раньше». Наконец, собственник озвучил предлагаемую схему проведения ТМ-курса, на условиях полной добровольности участия и 100%-ной оплаты курса самими обучаемыми.

Своим опытом применения ТМ-подходов в общении с подчиненными и достигнутыми за первые недели «пилотного проекта» результатами поделился также руководитель IT-отдела. После этого автор книги кратко рассказал о содержании ТМ-программы и о схеме проведения обучения. Был предложен курс из четырех четырехчасовых мини-семинаров с двухнедельными интервалами, причем те, кому не понравился первый, могли отказаться от участия в программе (дополнительное «обеспечение добровольности участия», предложенное консультантом собственнику).

После выступления консультанта были озвучены результаты первого анкетирования и проведено второе. Во второй анкете 71% участников (10 человек из 14) ответили утвердительно на вопросы: «Считаете ли вы, что презентованная программа ТМ-обучения может быть эффективна?» и «Предполагаете ли вы, что, используя эту методику, вы повысите эффективность своей работы и работы своих подчиненных?»; двое затруднились ответить, двое ответили отрицательно. На главный вопрос: «Будете ли вы участвовать в программе обучения по предложен-

ной схеме?» — утвердительно ответили 12 человек из 14. В анкете была также предусмотрена возможность предложить другую схему организации обучения и оплаты, которой никто не воспользовался, очевидно, сочтя предложенную схему достаточно логичной.

Первый мини-семинар также сопровождался анкетированием. Помимо обычных вопросов по содержанию и форме проведения, необходимых ведущему для совершенствования программы, было предложено в произвольных образных терминах описать нынешнее состояние организации своего времени и желаемые изменения в ходе ТМ-курса.¹ Звучали фразы типа: «попрыгуншка, придерживаюсь плана на 30%», «хаотично на грани безумия», «нагромождение дел», «постоянный дефицит времени», «нынешняя деятельность вызывает чувство безысходности», «ощущение, что резерв личной эффективности не менее 40%».

Важно отметить, что консультанту в ходе первого мини-семинара удалось донести основную идею — изменение корпоративной культуры *совместными усилиями команды*. Отмечалась как достоинство семинара возможность обсуждать с коллегами общие проблемы, звучало удовлетворение по поводу того, что «многие из фирмы готовы работать в этом направлении»; в анкетах были поставлены задачи типа: «Изменить корпоративную культуру и взаимоотношения внутри отдела (бережно относиться к чужому времени)». В одном из важнейших пунктов: «Что получили на семинаре такого, чего не могли бы достичь в ходе самостоятельной работы?» — топ-менеджеры отметили: «Выработка общекорпоративных правил здесь — это в несколько раз быстрее, чем если бы это инициировалось изнутри кем-либо»; «Необходимы корпоративные действия по культуре обмена информацией»; «Буду продолжать участие в семинарах для достижения общих договоренностей, общего понимания, культуры обращения с временем»; «На семинаре получили единое понимание тайм-менеджмента командой (если каждый по отдельности прочтет книгу, то количество интерпретаций будет равно количеству участников)».

В конце анкеты был задан еще один «вопрос на добровольность»: «Будете ли вы принимать участие в дальнейшем обучении?» Из 14 участников (добавилось два человека, не присутствовавших на первой презентации и заинтересовавшихся темой «заочно») продолжать обучение захотели 12 человек, один не смог по техническим причинам, один отказался. Учитывая, что люди проходили не дешевое обучение за собственные деньги, этот результат можно считать очень высоким.

Основные результаты обучения. Аналогичным образом оценивались итоги курса, который продолжался полтора месяца (четыре мини-семинара с двухнедельными перерывами между ними). В числе «личных» результатов отмечалось: «Больше удовольствия от потраченного на работу времени благодаря ТМ — ново-

¹ Здесь автор использовал в достаточно сильно модифицированном виде диагностическую методику А. И. Пригожина, который предлагает руководителям нарисовать образ фирмы, как они ее видят. Далее производится анализ в духе «А где на этом рисунке ваш клиент?», «Не кажется ли вам, что в этой пирамиде не хватает движения» и т. п. Такого рода неформальные «картинки» часто несут гораздо более серьезную информацию, чем формализованные количественные оценки. Для задачи изменения корпоративной культуры этот «образный» подход является, на наш взгляд, достаточно удобным.

му направлению личностного развития»; «Достигнут нормальный баланс запланированных и внеплановых дел 60/40%»; «Исчезло ощущение нехватки времени»; «Чувствую себя спокойно, времени на все хватает»; «В процессе работы с хронометражом научился реалистично планировать завтрашний день»; «Время — появилось внутреннее понятие. Если есть уверенность в себе, то все успеешь»; «Достигнуто управление хаосом неотложных дел»; «Точно знаю, когда сказать “нет” лавине поручений сверху»; «Получены количественные результаты по показателю “соответствие сделанного запланированному”»; «Теперь около 60% дел выполняются в срок».

Важнейшим результатом обучения автор считает достижение общего понимания на уровне команды топ-менеджеров. «Не могло быть получено при самостоятельной работе с книгой/сайтом»; «Видение данного аспекта деятельности коллегам»; «Культура общения улучшилась»; «Появилось командное видение проблем и наметились пути их решения. Больше понимание и умение ценить свое и чужое время»; «Все стали уважать время других»; «Извиняются все друг перед другом и даже иногда отказывают!»; «Более чуткое отношение к чужому времени»; «Первый толчок к началу. Команда единомышленников с общим языком общения».

В «корпоративной» области звучали, например, такие результаты: «Систематизация деятельности подразделения => спокойная работа, переход большей части деятельности из авральной в плановую»; «Классифицировал все задачи и разнес по времени»; «Чаще стал обращать внимание на различные количественные показатели»; «Более четко представляю, каким образом изменить систему планирования и организацию расписания»; «Практически весь отдел пошел учиться во 2-ю группу (аналогичного курса для среднего менеджмента), остальные очень интересуются».

Безусловно, ни один проект не бывает совершенным на 100%. Основные недостатки, отмеченные в анкетах, касались желательности более сильного энергетического заряда от ТМ-курса, мотивации на немедленные активные действия. Отчасти это объяснялось «перекормленностью» топ-менеджеров обучением на тот период времени (у обучавшейся параллельно группы средних менеджеров энтузиазм был гораздо выше) плюс достаточно напряженным периодом подготовки корпоративного плана на следующий год. Отчасти же автор видит причину в недостатке тренингового, игрового момента. Стоит заметить, что подход к тайм-менеджменту как азартной и увлекательной игре, а не просто как к «организации времени», еще ждет своего разработчика. Некоторые элементы игрового подхода были применены в проекте, например, при оптимизации культуры телефонного общения.

Еще один недостаток, который автор хотел бы отметить на основе своих наблюдений, заключался в этом цикле обучения в недостаточном количестве элементов принуждения — достаточно жестких и четких домашних заданий с их проверкой и оценкой и т. п. В последующих проектах этот элемент принуждения автор, как правило, вносил с помощью программы «Учебный органайзер», описанной в приложении к этой части книги. Заложенные в ней задания на каждый день, допускающие перестановку и комбинирование, а также механизм обратной связи с помощью контрольных эссе позволяют, максимально сохранив свободу сотрудника в форми-

ровании индивидуально «заточенной» под его потребности программы, в то же время обеспечить максимальную «принудительность» выделения достаточного времени на обучение. «Принудительность» мы берем в кавычки, поскольку она при правильном подходе воспринимается сотрудником как благотворная, позволяющая «наконец-то отвлечься от рубки дерева и уделить время заточке топора».

Люди *сами* повышают эффективность

Мышление, направленное на эффективность, помогает человеку самостоятельно выработать все необходимые ему ТМ-методы, обеспечить «индивидуальный пошив» в создании системы личного тайм-менеджмента. Корпоративная культура, в которой забродила «бацилла эффективности», помогает сотрудникам фирмы самостоятельно наметить и выполнить те организационные преобразования, которые они считают наиболее актуальными, — без помощи со стороны руководства или консультантов. В описываемом корпоративном проекте можно отметить два достаточно заметных примера такого рода результатов ТМ-прививки.

Повышение эффективности с помощью обучения. Руководитель коммерческой службы (ключевое подразделение фирмы, включающее в себя отделы продаж, маркетинга и развития) пошел по тому же пути, что и генеральный директор. По собственной инициативе, считая ТМ-тематику актуальной для своей службы, он предложил менеджерам среднего звена пройти ТМ-обучение на таких же, как и у топ-менеджеров, условиях добровольности и оплаты за свои деньги. «Отклик» здесь был несколько ниже (12 человек из 20), но мотивация обучаемых оказалась даже более высокой, чем у «топов». Поскольку обучение проходило по той же схеме, что и у топ-менеджеров, и началось всего лишь на неделю позже, автор имел возможность сравнивать работу двух групп и иногда вносить в работу элементы «соцсоревнования». Также было чрезвычайно полезно отслеживать и показывать группам «вертикальные» ТМ-связи: «Должен вас похвалить, ваш директор на топ-семинаре неделю назад говорил, что резко сократилось число отвлечений от подчиненных в виде телефонных звонков. Да, это ваша лекция нас так впечатлила. Правда, теперь мы к нему чаще в дверь заглядываем!» И наоборот, на семинаре для «топов» время от времени звучало, например: «Группа коммерческого директора на прошлой лекции просила передать свое удовлетворение — шеф стал реже дергать, указания от него исходят более планомерно».

«Личные» результаты обучения по группе средних менеджеров были аналогичны результатам у топов: «Даже не задумывался, что можно посмотреть на свою деятельность со стороны», «Чувствую себя гораздо спокойнее», «Теперь знаю, что у меня масса резервов времени», «Исчезла боязнь, появилось знание того, с какого борта подойти» и т. п.

«Корпоративные» результаты были несколько выше. В ходе обучения регулярно возникали ситуации, когда, например, два начальника отделов, рассказывая о результатах самостоятельной работы, говорили: «Мы под впечатлением обсуждения поглотителей времени на прошлом семинаре договорились между собой, что теперь...» — и дальше излагаются приемы, с помощью которых эти менеджеры решили повысить эффективность взаимодействия между своими подразделениями.

В итоговых анкетах звучали, например, такие корпоративные результаты: «Структурировала рабочий день подчиненных на блоки и пытаюсь ежедневно планировать их работу так, чтобы она затрагивала больше блоков, т. е. была разнообразной и не “проваливалась” направления в работе», «Народ перестал бегать с одной проблемой, теперь приходят сразу с комплексом задач, дел, просьб и пр.», «Уже пытался передать знания о “похитителях времени” своим подчиненным» и т. п. При этом все менеджеры отмечали, что ТМ-тема вызвала большой интерес и они намерены постепенно «расти» в ней и дальше с помощью публикаций сайта, отмеченных для себя на семинаре методов и т. п.

Повышение эффективности с помощью новых схем работы. По другому пути, не обучения, а чисто «корпоративных» преобразований, пошел руководитель отдела информационных технологий, которого мы упоминали как одного из первых энтузиастов ТМ-темы в компании. С помощью директора фирмы и консультанта он сформулировал ключевой для своего отдела «ТМ-показатель»: на специальной табличке стал фиксировать, какие из дел выполнялись согласно плану, а какие возникали самопроизвольно и вызывали авралы. Выяснилось, что до 80% задач были «авральными», причем их можно было бы избежать заблаговременными «планово-предупредительными» работами. Им была поставлена задача сделать соотношение обратным, т. е. 80% плановых работ и 20% «авральных».

Главные проблемы, которые этот руководитель решал в ходе проекта, в том числе с помощью участия в цикле ТМ-семинаров для топ-менеджеров, были связаны с передачей подчиненным своего видения требуемых преобразований в организации труда. Сначала это было сопряжено с достаточно большими трудностями (редко кто охотно отказывается от привычных схем работы, особенно если в улучшения нужно вкладывать время). Но полученная на семинарах аргументация, применение количественных показателей наподобие вышеописанного, оценка неэффективности в цифрах и фактах с помощью хронометража позволили донести до сотрудников мысль о необходимости преобразований. В результате руководитель IT-отдела так описал ТМ-достижения первого этапа работы:

- сотрудники «прониклись» идеей создания резервных копий информации и антивирусной профилактикой, в особенности в отделенных филиалах, что раньше вызывало массу отрицательных эмоций. Поняли, что эти инвестиции времени сегодня избавляют от больших бед завтра. Составили график такого рода «планово-предупредительных» работ;
- составили базу данных по всем компьютерам; закупки техники стали осуществлять не в авральном порядке, а согласно плану. Заниматься закупками стал один человек, которого никто не дергает, как раньше, — все знают, когда и кому он привезет новую технику;
- четко распределили обязанности между собой, сотрудники других подразделений стали обращаться не «в IT-отдел», а к конкретному сотруднику, зная, что именно он отвечает за этот вопрос и быстрее всего им поможет.

Руководитель отмечает также, что время стало более «компактным», в тот же самый рабочий день вмещается больше, удается выделять время на задачи, которые раньше оставались «за кадром». Возникли новые проблемы и направления развития, которые раньше просто не осознавались, — например, проблема регла-

ментации работы с бухгалтерскими программами, своевременного внесения изменений, непротиворечивости соответствующих инструкций и форм и т. д.

Важно отметить, что все это делалось силами самого подразделения. Внешний ресурс привлекался несколько раз в виде интеллектуальной помощи генеральному директору (консультант сказал: «Вы теперь достаточно разбираетесь в хронометраже, чтобы помочь руководителю IT-отдела найти ответы на все его вопросы») в размере 10–20 минут свободного обсуждения. Кроме того, иногда давал советы и рекомендации консультант — в режиме краткого обмена репликами где-нибудь в коридоре, в перерыве семинара. Таким образом, выполнялся принцип, который автор считает ключевым и для личного, и для корпоративного тайм-менеджмента: в методах организации времени нужен *«индивидуальный пошив»*, который лучше всего достигается при *самостоятельной* работе человека или фирмы над своей эффективностью, при минимальном внешнем вмешательстве. Помимо того что этот принцип позволяет заказчику выработать максимально эффективные именно для него ТМ-методы, он существенно экономит средства заказчика, поскольку 95% преобразований осуществляется самими сотрудниками в рамках основного рабочего времени по собственному почину и без всякой дополнительной оплаты.

Что дальше? Описанные результаты были итогом первой части корпоративного проекта, общей длительностью около одного квартала (последние семинары ТМ-цикла прошли незадолго до нового года). В ходе подведения итогов было принято решение в следующем квартале перенести акцент с обучения сотрудников, т. е. с «личного» тайм-менеджмента, на оптимизацию управления временем на корпоративном уровне. Первоначальный ТМ-импульс сочли достаточным и нуждающимся в «переваривании» фирмой. В частности, на последних семинарах ТМ-цикла всем участникам были вручены небольшие призы в зависимости от активности участия, которые должны были нести ТМ-бациллу дальше — календарики-пинарики, бюллетени ТМ-сообщества, ТМ-книги и т. п. Все это было качественно сделано в полиграфическом отношении, чтобы тайм-менеджментом было приятно заниматься и рассказывать о нем коллегам. В бюджет HR-службы на следующий год было отдельной строкой заложено обучение тайм-менеджменту, чтобы вернуться к нему после некоторой передышки и продолжить распространение ТМ-методов в организации.

Задачи следующего этапа проекта намечались отчасти исходя из описанной выше организационной стратегии, отчасти исходя из наблюдений, которые были сделаны консультантом в ходе ТМ-обучения. Дело в том, что тайм-менеджмент, имея дело с организацией времени и работы, обладает достаточно сильным *диагностическим* потенциалом, т. е. позволяет в ходе обсуждения «проблем со временем» легко выявить недостатки существующей системы управления и резервы повышения ее эффективности. В одном из своих проектов автор, спросив у начальника службы безопасности холдинга: «Почему так долго длятся совещания?», получил в ответ исчерпывающее описание управленческих проблем первого лица — неумение делегировать, неуверенность в готовности топ-менеджеров выполнять его распоряжения и т. п. (что приводило к длительным бесплодным обсуждениям одного и того же). Если бы автор попробовал спросить: «Каковы, на ваш взгляд,

основные недостатки стиля управления NN, его проблемы как менеджера?» — едва ли начальник службы безопасности дал бы столь же развернутый и адекватный ответ.

Аналогично сработала диагностическая функция тайм-менеджмента и в описываемом корпоративном проекте. Были собраны в единую картину и обсуждены высказывания менеджеров (например, «мы заложники своего плана, поэтому первый ТМ-семинар можем начать не раньше...»); вопросы, которые они задавали на ТМ-семинарах; проблемы, которые формулировали; показатели для оценки эффективности, которые применяли («уменьшить время на планирование, увеличить на живую реальную работу»), и т. п. Кроме того, были проанализированы основные регламенты, касающиеся системы корпоративного планирования, стратегические цели и планы на прошедшие и ближайшие годы и т. п. В результате собственником совместно с консультантом в качестве одной из приоритетных задач развития организации были намечены упрощение и повышение гибкости системы планирования. Впоследствии с учетом выводов этой диагностической работы было принято решение о подготовке к внедрению системы планирования класса MRP-II. Кроме того, были достигнуты достаточно интересные интеллектуальные результаты, связанные с применением тайм-менеджмента к повышению управляемости и эффективности организации, ее «адаптивности» к изменениям окружающей среды. Будучи тесно связанными с темой эффективного построения и реализации организационной стратегии, эти результаты выходят за рамки нашей книги и будут предметом других публикаций.

С помощью точечных «гомеопатических» ТМ-воздействий можно экономно стимулировать *развитие* организации. При этом корпоративная культура, привитая ТМ-бациллой, побуждает сотрудников *самостоятельно* повышать личную и корпоративную эффективность, без усилий со стороны руководства.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Объединиться по интересам и заявить о себе на весь мир

Сергей Козловский, генеральный директор компании «Нилитис», Минск

Темой организации личного времени занимался (и занимаюсь) с 1978 г. С тех пор, как меня зацепила фраза Гранина: «Любищев в одну свою жизнь вместил не меньше двух». И кем только не был: и программистом, и научным сотрудником, и основателем фирмы, и председателем совета директоров международного консорциума. И просто скромным аналитиком, замдиректора, как сейчас.

И отчаянно рад, что в Интернете появился сайт, который объединяет людей, этим обеспокоенных. На самом деле эта тема архиважна для любой уважающей себя творческой личности. Книг издано много, но только сайт дает возможность вживую пообщаться с такими же, как ты.

И к сайту «Организация времени», и к участникам ТМ-сообщества я отношусь с нежностью. Я говорю серьезно. Когда я начинал заниматься ТМ, то всего было очень мало. И главное — было очень мало единомышленников и общения с ними. Это прекрасно, что

времена изменились и люди находят друг друга. И ни у кого не нужно спрашивать разрешения на то, чтобы объединиться по интересам, а потом заявить о себе на весь мир.

Любищев 52 года поддерживал свою систему в одиночку. Даниил Гранин донес его опыт до всех, но применяли ТМ все равно одиночки. Только сейчас появилась обратная связь, доступная всем. Это просто чудо. Появилась возможность выйти на новый уровень, развернуть спираль развития, ввести ТМ в культуру менеджмента.

Это только кажется, что процесс интеграции ТМ в культуру идет медленно. Скорость таких социальных процессов не может превышать некоторое значение. На самом деле интеграция ТМ в корпоративную и производственную культуру идет достаточно быстро. И тот, кто раньше поймет это, получит преимущество на рынке. А может, и вторую жизнь — как побочный результат.

ЛОГИКА ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

«Откажитесь от контроля, чтобы добиться контроля» — мысль, настолько критичная для успеха корпоративного ТМ-проекта, что мы не устанем ее повторять. Автор просто преследует образ типичного генерального директора (особенно — собственника), услышавшего слово «время», ощутившего, как много он теряет в этой области, и, возможно, даже прочитавшего выборочно 2–3 абзаца из этой книги. Автор как будто наяву видит переговорную, в которой собственник соберет своих топ-менеджеров и провозгласит Очередное Главное Заклинание Ближайших Трех Недель: «Учет контроля времени сотрудников!»¹ После этого за 2–3 недели лихорадочных мероприятий он привьет всем работникам фирмы глубочайшее отвращение к слову «тайм-менеджмент» на долгие годы вперед. И наконец, забудет про тайм-менеджмент и озвучит следующую Генеральную Линию Партии, Которая Сделает Нашу Фирму Великой.

Автор искренне надеется, что эти строки попадутся на глаза если не самому собственнику, то по крайней мере его помощнику, который предостережет шефа от излишне рьяного насаждения тайм-менеджерского благоденствия и процветания. Советуем такому помощнику либо руководителю рабочей группы по внедрению тайм-менеджмента поставить на окне ящик с какими-нибудь полезными комнатными растениями и регулярно тянуть их вверх (да-да, прямо руками), чтобы быстрее росли. Возможно, это будет достаточно хорошо напоминать ТМ-заинтересованным лицам о том, «как делать не надо».

Основные принципы «запуска ТМ-бациллы»

Чтобы понять, «а как надо?», нужно иметь в виду главную цель «ТМ-обацилливания» фирмы — запуск механизмов *развития* за счет высвобождения «внутриатом-

¹ Термин подлинный, из жизни. Вообще, все кошмары автора из первого абзаца навеяны реальными людьми и событиями, причем, на взгляд автора, достаточно типичными.

ной энергии» персонала. Процесс «роста и размножения» ТМ-бациллы является *органическим*, т. е. его, как и любые природные процессы, невозможно запроектировать, провести по плану, подстегнуть энергичными мерами. Его можно лишь мягко поддерживать, где нужно ограничивать, где-то «рыхлить почву» или «поливаться водой». Отличие таких процессов от тех, с которыми привык иметь дело обычный менеджер, прекрасно выразил Эдгар Шейн: «Биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании».¹ Так вот, в корпоративном ТМ-проекте вам нужно быть скорее «биологами», чем «менеджерами». Сформулируем несколько принципов, которые помогут делать это эффективно.

Первый принцип — непрожективный подход, образно-интуитивно описанный в предыдущем абзаце, а более формально — в начале предыдущей части книги и особенно в конце приложения III. Этому подходу свойственна «гомеопатичность» — точечные, микроскопические воздействия, распределенные по времени. При этом связи между вашими воздействиями и результатами могут быть очень нелинейными. Не правда ли, странно, что земледelec хочет чего-то от растения, а прилагает свои усилия вовсе не к нему, а, например, к земле, которую рыхлит? Так и вам автор категорически не рекомендует прилагать усилия к *плодам*, т. е. конкретным методам, которыми люди будут организовывать свое время. Работайте над *почвой* — их убеждениями, установками, отношением к теме времени. Работайте не «в лоб», а постепенно, небольшими шагами. Это не манипуляция, а элементарное уважение к человеку — говорить с ним на том языке, который он понимает; о тех вещах, которые ему интересны; и ровно *в том объеме*, который на данном этапе развития для него является необременительным.

Второй принцип — создание «центра кристаллизации» ТМ-темы, своеобразной «закваски» ТМ-бациллы внутри организации, которая заставит постепенно «забродить» и все остальное. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко есть понятие «инновационного ядра» — той части организации, с которой начинается и в которой в основном сосредоточивается деятельность по ее развитию. Наличие такого элемента в ходе ТМ-проекта оправдано несколькими причинами.

Во-первых, создание «центра кристаллизации» является «пилотным проектом», позволяющим апробировать действие ТМ-бациллы в небольшом «объеме» и внести соответствующие коррективы в предлагаемые нами методы, исходя из специфики вашей организации.

Во-вторых, если изначально ТМ-идею в организацию принес, скорее всего, один человек, то теперь ее «проводником» становится целая *группа* (не важно, подразделение это или «временная рабочая группа» из разных подразделений). А группа, команда — это уже качественно новый уровень возможностей, здесь появляется определенный системный эффект, недоступный даже большому количеству отдельно взятых людей.

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. Глава 6. Представления о реальности, истине, времени и пространстве.

И наконец, наличие «центра кристаллизации», особенно если это одно подразделение, позволяет продемонстрировать руководителям других подразделений не только «личные», но и «командные» и «корпоративные» примеры эффективности ТМ-преобразований, причем, что очень важно, на материале *именно вашей* организации. Одно дело слышать, что «кто-то где-то когда-то это внедрил», а другое дело увидеть, что «коллеги из отдела продаж стали уходить с работы в 18:00, а не в 20–21, при этом количество продаж увеличилось». Как мы помним, *личный пример* в тайм-менеджменте очень важен, а личный пример коллег при этом еще и очень убедителен.

Заметим, что начальный «центр кристаллизации» может впоследствии стать «центром развития» компании, т. е. основным подразделением, отвечающим за организационные преобразования, выработку организационной стратегии, поддержание и актуализацию корпоративных стандартов, координацию мероприятий по повышению эффективности и т. д. Исходя из этого, можно выбирать удобную «область пилотного проекта» — например, подразделение, занимающееся корпоративным планированием.

Но возможны и случаи, когда начальный «центр кристаллизации» ТМ-темы и будущий «центр развития» не совпадают — в этом нет ничего страшного, для «области пилотного проекта» важна скорее «зараженность» людей ТМ-идеями, чем их функциональные обязанности.

Третий принцип — дайте людям сделать это самим. Это не просто избавляет вас от лишних забот и трат времени — в случае тайм-менеджмента такой подход становится совершенно необходимым.

Во-первых, этот подход дает людям чувство *свободы* и *контроля* в том, как именно они организуют свое время. Не важно, что при этом они потратят на свое ТМ-переустройство больше времени, чем если бы вы сразу дали им «правильные» методы из книжки. В данном случае наиболее «правильные» методы те, которые человек изобрел *сам*, свободно и с интересом, даже если по каким-то объективным критериям эти методы не максимально эффективны. Ничего страшного, на первом этапе проекта ваша задача не максимальная эффективность, а максимальная *заинтересованность* людей в ТМ-теме, их реальное *желание* что-то переделывать. Поэтому не позволяйте себе указывать — позволяйте только *советовать*, и то исключительно в том случае, когда вас *спросят*.

Во-вторых, позволяя «ТМ-каше» некоторое время «вариться» самостоятельно, без вашего вмешательства, вы даете возможность родиться, возможно, совершенно новым методам, которые вы не могли вычитать ни в каких ТМ-книжках. Например, в описанном выше проекте «восторженно-возбужденный» руководитель IT-отдела, рассказывая автору и собственнику о результатах первой недели *самостоятельного* хронометража,¹ поделился изобретенным методом, который для автора, ТМ-консультанта со стажем, прочитавшего много ТМ-книжек, оказался

¹ Собственник заронил в него идею и дал статью «Хронометраж», ставшую основой I части книги, а дальше примерно на две недели вообще практически «забыл» про засеянную ТМ-бациллу, т. е. IT-шник делал свои первые шаги в ТМ-теме *сам*, без всякого контроля и принуждения.

совершеннейшей новостью. Вот что он придумал: «Ваш бланк хронометража я сразу переделал и добавил в нем наверху строчки для задач и места для плюсиков выполнения. Дальше, например, у меня есть на день пять задач — три легкие и две трудные. Я сначала делаю три легкие и ставлю три плюсика. А дальше — ну хочется, ну очень хочется поставить два остальных плюсика, ведь три уже стоят! Тогда я и две сложные задачи легко выполняю». Нетрудно заметить, что ни в каких классических ТМ-книгах такого метода вы не найдете (в частности, потому что он диаметрально противоположен обычному совету «начинать с самого главного»). Однако для этого конкретного человека именно такой подход оказался оптимальным, и никто, кроме него, этого решения ему не подсказал бы.

В-третьих, если вы даете людям возможность самостоятельно делать их ТМ-шаги, это становится *их выбором*, а не вашим внешним принуждением. Всякий выбор, который делает человек, сильно влияет на его дальнейшее поведение, на его установки и стереотипы — влияет гораздо сильнее, чем внешние приказы. Поэтому «ненасильственная» политика внедрения тайм-менеджмента в *долгосрочной* перспективе является гораздо более эффективной, чем «приказная». Краткосрочные результаты ваших приказов могут быть более заметны, чем результаты самостоятельных, независимых хотений работника, но долгосрочный эффект от таких приказов будет не больше, чем польза для ростков от ваших вытягивающих усилий.

В качестве примера такого «поощрения свободного выбора» можно привести стратегию собственника из приведенного выше кейса. Один из шагов плана «засева ТМ-бациллы» он наметил следующим образом: «В ближайшие дни позову IT-шника и попрошу его обсудить со мной результаты моего хронометража и помочь мне их проанализировать — так как он тоже читал статью про хронометраж и начал его вести. Затем я *дождусь* того, чтобы он *сам* попросил меня помочь ему в анализе его хронометража. И только после этого я буду считать его “дозревшим” до обсуждения того, как распространять ТМ-бациллу в его отделе».

Здесь может возникнуть вопрос — не являются ли предлагаемые методы манипуляцией, ведь человеку не сразу открывают цели оказываемых на него воздействий? Разобраться в этом вопросе нам поможет принцип, называемый В. К. Тарасовым «право на незнание». Открывая человеку какую-то информацию, вы совершаете *необратимый* поступок — он уже не может «родить обратно» свое *знание*. Тарасов справедливо замечает, что именно для реализации права людей на незнание существуют такие вещи, как, например, цензура. Так вот, открывая человеку преждевременно какую-то информацию, связанную с тайм-менеджментом, хронометражом, личным развитием, вы можете лишить его возможности *самостоятельно сделать выбор*, самостоятельно прийти к соответствующей мысли. Вы лишаете его права на незнание, причем лишаете в жизненно-важных вопросах, в которых именно *личный* выбор, *личный* поиск и отыскание ответов являются критически значимыми.

Приведем пример четкого осознания и защиты человеком своего «права на незнание». Автор беседует с одним менеджером о личной стратегии, поиске своего пути и оптимальной точки приложения усилий и т. д. Имеет место следующий диалог.

Автор: «Мне кажется, из вас получился бы идеальный...»

Менеджер: «Стоп! Я хочу найти это *сама* — если вы мне сейчас скажете, это будет уже не мое. Лучше мы потом обсудим варианты, которые я сама для себя нашла, — не важно, что это будет позже, зато мое».¹

Подводя итоги, можно кратко сформулировать суть всех принципов развития организации следующими словами кого-то из древних и мудрых: «Не пытайтесь отвечать человеку на вопросы, которые он еще не задал».

Основные стадии «ТМ-обацелливания»

Возможный порядок внедрения тайм-менеджмента «в масштабах фирмы» мы описали в кейсе. Сейчас мы обобщим его и дадим основные логические шаги «засева ТМ-бациллы» в любой целостной структуре, имеющей общие цели: фирме, подразделении, команде. Эти стадии являются достаточно условными, могут накладываться друг на друга и осуществляться параллельно. Они дают лишь некую общую схему, которая может существенно корректироваться в зависимости от конкретной ситуации.



Первая стадия — «начальный посев» ТМ-идеи. Основные задачи стадии — вызвать у людей *свободную* заинтересованность в теме личного времени. Первый и важнейший способ это сделать — *личный пример* руководителя, который начал что-то такое интересное, часто поглядывая на часы, записывать в какие-то бланки, и т. п. На схеме руководитель достаточно сильно «заражен бациллой» (плотная сеть точек — картина внутреннего *процесса*) и при этом заметны ясные результаты этого, «обацелливания», (рамочка вокруг треугольника — картина внешних *результатов* — например, руководитель быстрее достигает целей, раньше уходит с работы и т. п.).

На этой стадии вы *объясняете* и, что не менее важно, *предъявляете* (своим примером) сотруднику его *личный интерес* экономить *личное* время. В частности, например, вы доносите до него мысль, что в его распоряжении до конца жизни осталось примерно 300 тыс. часов и что распоряжаться ими эффективно выгодно

¹ Исторической правды ради следует отметить, что этот менеджер принадлежала к типу NF (интуитивно-чувствующий) по MBTI, для которого особенно важны вопросы самоидентификации, поиска «своего пути», осознания своей уникальности. Но и для людей любого другого психологического типа все сказанное не менее справедливо; просто в данном случае в силу специфики типа принцип проявился наиболее ярко.

в первую очередь ему, а не вам. Показываете, как личный тайм-менеджмент поможет ему не засиживаться на работе допоздна, забывая семью и детей. И, что очень важно, одновременно четко определяете для себя, какую часть сэкономленного сотрудником времени вы намерены использовать, а за счет какой — дать ему реально полезные для него, а не для вас или для фирмы, результаты.

Естественно, все это не имеет смысла, если задача работника — не выполнить четко зафиксированный объем работ, а отсидеть положенный рабочий день. В последнем случае работник будет заинтересован исключительно в том, чтобы создать максимально приятную для себя имитацию бурной деятельности. Таким образом, чтобы работник был мотивирован на овладение техниками личной эффективности, можно предварительно обеспечить ему объем работ, несколько превышающий его способность справиться с ними к нужному сроку, не выходя за рамки восьмичасового рабочего дня. В старину это называлось «обучение методом бросания с моста в воду».

Вторая стадия — «создание мотивов». В предыдущем абзаце мы уже упомянули один из возможных вариантов. Усилить его воздействие позволяет введение временных количественных показателей деятельности вашего подразделения или фирмы. Напомним этот принцип из первой части книги: если вы хотите что-то изменить, начните это учитывать! На рисунке такая ситуация изображена созданием «рамки» вокруг всей вашей команды (руководитель изображен серым, как полностью самоорганизовавшийся, «пропитавшийся ТМ-бациллой»; работники — более «проникшимися» ТМ-идеями, чем на предыдущем рисунке). Такая количественная рамка позволяет сделать время и организацию труда в подразделении «осязаемыми», легко наблюдаемыми и соответственно сильно мотивирующими сотрудников на изменение методов личной и командной работы.



Как создать такого рода количественные показатели? В этом поможет в первую очередь разделение целей организации на «внутренние» и «внешние». Примеры «внутренних» показателей, соответствующих «внутренним» целям:

- сколько времени мы тратим на совещания;
- во сколько мы уходим с работы;
- насколько сильно мы устаем.

Напомним, что, как показано в первой части, мы можем отслеживать и временные показатели (как первые два в списке), и количественные (например, количе-

ство принятых на совещании решений), и качественные (например, оценка уровня нашей усталости по пятибалльной шкале), и, наконец, показатели типа производительности труда, т. е. «результат делить на время». Для начала рекомендуем брать показатели самые простые; их задачи на этом этапе скорее психологические; время сложных показателей настанет потом.

«Внешние» цели фирмы связаны с ее отношением к основным «акционерам» (не только в буквальном смысле слова) — собственникам, клиентам, работникам, обществу. «Внешние» цели подразделения связаны с его функциями по отношению к фирме (удовлетворение нужд других подразделений) либо к внешнему миру (отношения с клиентами, поставщиками и т. п.). Исходя из этих целей можно создавать, например, такие количественные показатели:

- сколько времени проходит от появления идеи нового продукта до его вывода на рынок;
- сколько времени *в среднем* проходит от обращения к нам клиента до заключения с ним контракта;
- сколько раз в неделю руководители соседних подразделений жалуются на то, что мы предоставили им информацию с опозданием.

Для начала из чисто психологических соображений лучше выбирать такие показатели, изменения которых будут заметны немедленно, т. е. более «локальные», «тактические», либо хотя бы и очень важные, но «среднестатистические» (типа: среднего времени ожидания клиента у телефона, пока найдут нужного ему человека), т. е. опять же легко отслеживаемые.

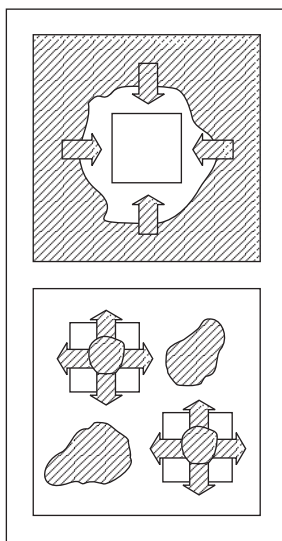
Подобного рода ограничители могут применяться и для стимулирования ТМ-процессов на уровне внутрикомандных взаимодействий. Автор встречал в деловой прессе пример руководителя, установившего на дверях своего кабинета устройство для прохода с карточками по типу кредитных. Каждому сотруднику в зависимости от статуса выделялось определенное количество часов, которые он может проводить в кабинете. Дальше наиболее рациональное использование этих часов — личная проблема сотрудника, для решения которой он может овладевать любыми ТМ-методами. В частности, там же упоминалось «самозарождение» рыночных механизмов — сотрудники стали брать друг у друга эти карточки, т. е. возник *саморегулирующийся* «рынок» ресурса времени, на котором этот ресурс стало возможно обменивать на другие ресурсы. Можно предположить, что в развитии именно такого рода «рыночных» методов управления временем (в противоположность «иерархическим», типа проектного менеджмента) лежат наиболее интересные перспективы командного и корпоративного тайм-менеджмента.

Третья стадия — «оформление порядка». Вспоминая описанный в третьей части метод ограниченного хаоса, мы можем констатировать: на предыдущей стадии мы наложили первое «ограничение на хаос», обеспечивающее его «подогрев» и самоорганизацию. Теперь нам необходимо внимательно отслеживать самопооявляющиеся, вырастающие в хаосе элементы порядка — новые приемы работы, предложения по совершенствованию деятельности команды и т. п., и «узаконивать» их, постепенно делать составными частями системы управления. На схеме это изображено структурированием, упорядочением методов работы всей организации в целом,

полной победой «ТМ-бациллы». Причем каждый сотрудник, понимая важность организации времени и желая соответствовать «общеорганизационным» целям и показателям, теперь сам умеет ставить себе цели и эффективно достигать их с помощью тайм-менеджмента, а также отслеживает свои успехи с помощью количественных показателей, что показано треугольными рамочками.



Обращаем ваше внимание, что к такой ситуации мы пришли практически без принуждения. Важно было «вырастить» в людях *свободное* желание ставить себе цели и организовывать свое время. Если бы мы попытались внедрить ситуацию, изображенную на последней схеме, насильственным указом «сверху», такая система была бы нежизнеспособна, она не была бы подкреплена глубоким убеждением людей.



В нашей же схеме мы можем быть уверены в прочности изменений, поскольку мы не выдумали порядок «из головы», а лишь оформили и структурировали то, что выросло самостоятельно. На схеме сверху изображена попытка внедрить порядок «сверху», встречающая неминуемое сопротивление и отторжение сотрудника (он, как и раньше, изображен маленьким квадратом внутри большого квад-

рата — фирмы). На схеме снизу изображено создание порядка с помощью «тайм-менеджерской бациллы»: «засев» ее в отдельных людей на основе их личного интереса; разрастание «очагов заражения»; и, наконец, их подкрепление с помощью регламентации и встраивания в систему корпоративных стандартов. Второй путь более естествен и потому более эффективен.

В разделе, посвященном организационной стратегии, мы будем более подробно говорить о соотношении свободы и принуждения, выстраивая «лестницу принудительности», логическую последовательность применения «свободных» и «принудительных» методов. Там же мы отметим важность перехода, обратного только что нарисованному, а именно — важность разрушения созданного порядка и возвращения к хаосу на новом качественном уровне.

Менеджер, сумевший сделать «свободные» методы частью своего «принудительного» управленческого арсенала, приобретает мощные рычаги контроля и повышения эффективности, которых нет у его конкурентов.

ТМ-МЕТОДОЛОГИЯ

Свобода — это оптимальные ограничения

На вопросы редакции сайта www.improvement.ru отвечает «аксакал» тайм-менеджерского сообщества Сергей Козловский, генеральный директор софтверной компании «Нилитис», Минск

Это звучит парадоксально, но эффективно ТМ и сходные методики могут применять только свободные люди. Люди, которые добровольно выбрали свой путь...

Они ограничивают себя в одном — например, учитывают и регламентируют свое время. И при этом они становятся более свободными в другом — например, при достижении достойной цели своей жизни.

Вопрос: Нельзя ли пояснить?

Ответ: Допустим, стоит задача — нарисовать гениальный рисунок. Вам и Пабло Пикассо выдали по листу бумаги и по карандашу. И попросили нарисовать. У кого больше свободы? И у кого больше шансов создать что-нибудь достойное? Если Вы не профессиональный художник?

Так вот, у Вас больше свободы в проведении случайной линии на бумаге. А Пикассо знает, какие линии не нужно проводить. Но в достижении конечной цели шансы Пикассо, видимо, выше. Так кто же на самом деле свободнее?

Получается, что свобода — это оптимальные ограничения.

Вопрос: Вы много работали с иностранцами в совместных предприятиях. Есть ли существенные отличия между отечественной и западной традициями управления временем и в чем это заключается?

Ответ: Такие отличия есть. Причина социально-биологическая.

В пещерные времена выживал тот, у кого быстрее реакция, мобильнее нервная система, доминирует правое полушарие. Это, образно говоря, — «артисты». Они творчески активны. Они склонны и к депрессии, и к эйфории. Им комфортно в хаотической среде. И поэтому они с удовольствием создают сложный беспорядок на письменных столах. И отлично в этом беспорядке ориентируются. «Артисты» необходимы. Потенциально это творческая,

мобильная компонента общества. «Артистов» в нашей стране абсолютное большинство. Управлять ими непросто, их невозможно «построить», но зато результаты их деятельности могут быть чрезвычайно высоки, особенно в бизнесе, требующем творчества, нестандартных решений, инновационных идей.

Отличие наших условий в том, что нужно проводить большую работу по отбору и воспитанию людей. На Западе издержки на эту работу много меньше. Поэтому наши менеджеры должны быть виртуозами. Я ответственно заявляю — класс работы наших менеджеров-производственников выше, чем на Западе.

Корпоративный тайм-менеджмент: философия и технологии

КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛА

Сущность любого управления и координации — создание предсказуемости с помощью некоторых *норм* — правил, стандартов, планов, целей и т. д. Когда мы говорим о «встраивании» тайм-менеджмента в систему управления фирмой, мы неминуемо приходим к теме тех или иных корпоративных стандартов, как бы они ни назывались — правилами, должностными инструкциями, регламентами и т. п. Поскольку одной из наиболее удачных «интегральных», целостных идеологий управления фирмой, причем на основе стандартов, является тотальное управление качеством (TQM)¹, наш подход будет по духу максимально близок именно этой идеологии. При этом в первом разделе главы мы дадим представление о корпоративном ТМ-стандарте, позволяющем добиваться максимальной *эффективности* работы, а в следующих двух частях — об организационной стратегии, т. е. об основных принципах и подходах, позволяющих системно *развивать* способы организации деятельности фирмы.

Место ТМ-стандарта в системе управления фирмой

В этом подразделе нам предстоит пройти по достаточно узкой жердочке над пропастью, причем, с одной стороны, у нас будет система управления фирмой, а с другой — система управления человека самим собой, своей деятельностью и своим временем. Корпоративный стандарт организации времени персонала — тонкая прослойка между двумя этими системами управления, имеющая специфические свойства и предназначение.

Давайте попробуем выяснить, где пролегает граница между «личной» и «корпоративной» организацией труда и до каких пределов может простирается корпоративная регламентация. Изобразим на схеме двух человек внутри фирмы и рассмотрим различные элементы деятельности и ее организации.

Корпоративная организация труда. В организации деятельности фирмы и ее подразделений есть элементы, которые являются безусловно «корпоративными» и подлежат соответствующей регламентации и стандартизации. Это, напри-

¹ Основные принципы TQM на материале управления личной работой изложены в разделе III-3-2.

мер, цели подразделений, должностные обязанности отдельных работников и т. п. Все это никак не должно быть оставлено на произвол отдельного работника, поскольку касается многих людей и подразделений. А везде, где есть несколько действующих субъектов, присутствует элемент *договоренностей*, взаимных обязательств и соответственно формализации и стандартизации. Соответствующие стандарты и правила являются частью управления фирмой и могут подкрепляться обычными корпоративными «принудительными» способами.

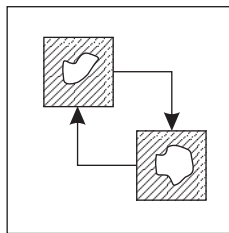
Как правило, это даже необходимо, поскольку такие стандарты регулируют отношения субъектов с *различными* интересами (понятная аналогия: чтобы «разрулить» чего-то не поделивших граждан, государству необходимо принуждение, причем по возможности по заранее известным формализованным правилам).

Личная организация труда. Далее внутри маленьких квадратов на схеме мы видим незаштрихованные белые пятна — это область полностью «личной» работы человека. На «вход»¹ поступает некое задание, на «выходе» мы получаем результат, который должен поступить в определенное время и удовлетворять определенным требованиям. Внутри — персональная организация труда, техника личной работы человека. Насколько целесообразно и оправдано «корпоративное» вмешательство в нее?

Основоположники научного менеджмента, такие, например, как Ф. Тейлор, считали, что полностью оправдано и совершенно необходимо. Одним из их основных постулатов было отделение планирования работы от исполнения. Инженер, вооруженный передовыми научными методами, разрабатывает оптимальную последовательность исполнения работы, наиболее экономные и рациональные формы движений. Все это отражается в инструкционной карточке, которую рабочий должен прилежно выполнять.

Гуру менеджмента Питер Друкер подверг такой подход обоснованной критике еще в 50-е гг. На многочисленных примерах он показал, как фирмы получали более высокие результаты, передавая часть функций планирования и организации деятельности самому рабочему либо рабочей бригаде. Тому есть несколько причин, важнейшая из которых — *индивидуальность* любого работника и соответственно необходимость «индивидуализированности» рабочего процесса, определенной свободы в организации своего личного труда. Даже самый неквалифицированный рабочий работает более производительнее, если имеет возможность *сам* регулировать темп своей деятельности, имеет определенный выбор в ходе работы, может принимать решения и т. д. Немаловажной является и психологическая составляющая: любой человек получает удовлетворение от чувства контроля за событиями, возможности влиять на них. Естественно, все эти соображения становятся еще более актуальными для работников умственного труда, а их доля и роль в экономике все возрастают.

Для удобства обобщения можно условно различить два подхода к управлению: «управление по ограничениям» и «управление по структуре». Пример «управления



¹ Вспоминаем стандарт IDEF0, описанный в разделе III-3-2.

по ограничениям»: «К четвергу это должно быть сделано, как ты этого добьешься от своих людей — меня не волнует». Пример «управления по структуре»: «Поезжай во вторник с Ивановым и Петровым к Сидорову, при переговорах не забудь упомянуть то-то и то-то, затем... и чтобы к четвергу все было оформлено и лежало у меня на столе». Ясно, что чем более высока «творческая» составляющая, тем более уместно «управление по ограничениям»; чем ниже квалификация и интеллектуальные способности работников, тем целесообразнее «управление по структуре». При этом, «управляя по ограничениям», процессы самоорганизации внутри поставленных ограничений стоит время от времени стимулировать с помощью «гомеопатических воздействий», чтобы эти процессы протекали интенсивнее.

Итак, при управлении высококвалифицированным трудом менеджеров и специалистов, доля которого в прибавочном продукте непрерывно повышается, со стороны фирмы было бы неоправданной «передозировкой» контроля (вспомним «метод ограниченного контроля», рассмотренный в начале этой части книги) насильственно навязывать работнику методы персональной организации труда. В том, что не касается качества выдаваемого «на гора» результата, т. е. во «внутренней» организации работы, человеку должна быть предоставлена достаточно большая свобода.

Стоит, впрочем, заметить, что свобода в выборе методов «сборки конструктора» (элементами которого выступают отдельные операции) не противоречит возможной жесткой регламентации самих этих операций, если этого требует *качество конечного продукта* (обратите внимание на выход за пределы личной работы). Впрочем, как говорил автору один директор фирмы, очень хорошо внедрившей TQM: «Процедуры, прописанные в наших стандартах, настолько оптимальны, что ни у кого из работников не возникает дискомфорта и чувства несвободы при их выполнении». Здесь можно вспомнить упомянутые в предисловии воззрения А. К. Гастева на стандартизацию, которая должна, по его мысли, не сковывать творческую энергию, а наоборот, освободить ее для переключения на задачи *развития* методов работы. Подробнее этот вопрос разобран в третьей части, где мы на основе метода ограниченного хаоса говорим о месте стандартизации в балансе эффективности и развития.

Корпоративный стандарт персональной организации труда. Теперь мы вплотную подошли к той прослойке между корпоративной и личной организацией труда, которую бывает полезно стандартизировать для «встраивания» тайм-менеджмента в систему управления фирмой. На схеме эта прослойка изображена заштрихованными внешними границами отдельных людей. Что это за аспекты личной работы, в которых человек соприкасается с коллегами и которые соответственно есть смысл унифицировать и сделать корпоративным стандартом?

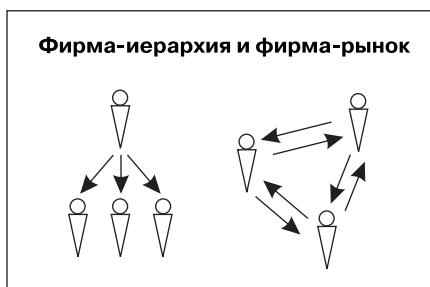
Это очень простая, но очень незаметная и оттого доставляющая массу неудобств вещь. А именно — *язык*, с помощью которого человек организует свою собственную деятельность и координирует ее с деятельностью коллег и руководства (отдает и принимает распоряжения, согласовывает планы, назначает время встречи и т. п.).

Часто ли вам приходится слышать от коллег на вопрос «к какому сроку» ответ «как можно скорее»? Дает ли вам такой ответ удобоваримую информацию для того, чтобы «встроить» задачу коллеги в ваши личные планы?

Сталкивались ли вы с обидами или гневными разносами типа: «Я во вторник распорядился сделать это срочно, а вы мне приносите только в четверг»? Не приходилось ли вам бубнить в оправдание что-то маловразумительное типа: «Но ведь неделю назад под “срочно” вы подразумевали дня два-три»? Или, может быть, распекали как раз вы, а оправдывался ваш подчиненный?

Приходилось ли вам читать записку о сделанном вам телефонном звонке и мучительно пытаться из нее понять, о чем же, собственно, шла речь? Проваливать встречу из-за того, что вы имели в виду как само собой разумеющийся один вход, а контрагент — другой? И наконец, пытаться разобраться в бумагах и планах сотрудника, которого вам пришлось подменить, либо со скрипом пытаться ввести нового сотрудника в курс дел, которыми занимался старый?

Все это примеры отсутствия у менеджеров даже одной фирмы важнейшей вещи — *общего языка*. Ни один специалист, ни один рабочий не будет говорить со своим коллегой о работе на обыденном, общечеловеческом языке. У них обязательно есть свой язык со своим словарем, со своими устойчивыми конструкциями и оборотами, благодаря которому в профессиональных вопросах они понимают друг друга *однозначно*, без всяких разночтений и недоумений. Между тем менеджмент, которому как отдельной профессии перевалило как минимум за полвека, еще не имеет однозначного и четкого профессионального языка даже в рамках одной фирмы. Безусловно, есть много «местных диалектов», более или менее выполняющих такую роль, но, как правило, они привязаны к конкретике деятельности, к ее содержанию, которое может быть индивидуальным для каждого подразделения или даже отдельного специалиста. А вот вопросы *организации* деятельности, которые как раз требуют *взаимодействия* разных менеджеров и подразделений, такой общепонятной и однозначно толкуемой лексики, как правило, не имеют.



Здесь стоит сделать важное уточнение: дела обстоят лучше в той области, которая связана с *корпоративной* организацией труда. Например, если в фирме внедрено проектное управление, менеджеры имеют достаточно ясный общий язык для организации взаимодействия. Но нас в данный момент интересует именно *личная* работа, и вот здесь дело обстоит гораздо хуже, поскольку ТМВОК¹ еще не существует.

¹ Time Management Body of Knowledge по аналогии с Project Management Body of Knowledge (PMBOK) — широко распространенным стандартом управления проектами Института проектного менеджмента (PMI).

При этом актуальность согласования именно *личных* работ, личных планов становится все выше, поскольку фирмы, особенно в интеллектоемких отраслях, все меньше напоминают иерархическую структуру *управляемых объектов* и все больше — *рынок*, объединение *договаривающихся субъектов* («звезд», «ключевых компетентов» и прочих творческих работников, обеспечивающих благосостояние фирмы в постиндустриальную эпоху).¹ То есть модель *обмена* становится более адекватной, чем модель *управления*. Соответственно снижается актуальность способов «запланировать работу исполнителей» и повышается актуальность способов «согласовать совместные усилия свободных самоуправляющихся людей».² Ясно, что важнейшей основой такого согласования является *общий язык* описания организации деятельности, который в рамках свободной команды может быть *одобрен* как командная *договоренность*, а в рамках фирмы *утвержден* как корпоративный *стандарт*.³

Заметим, что корпоративный стандарт организации времени персонала не сводится к языку. Его область — все элементы персональной организации труда сотрудника, которые могут быть значимы для других сотрудников или для фирмы и, таким образом, нуждаются в каких-либо формах регламентации. Например, могут быть стандартизированы *методы принятия решений*, так как они непосредственным образом отражаются на качестве «исходящего продукта», т. е. самих решений.

¹ Для углубления в этот вопрос можем посоветовать читателю книги Нордстрема и Риддерстрале «Фанки-бизнес» и Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке». Вкратце суть изменений состоит в том, что тот, кто раньше управлял, делал это благодаря владению средствами производства. Сейчас основным средством стал мозг со всеми творческими и т. п. способностями, которым владеет сам работник. Кроме того, за счет насыщения базовых потребностей (физиология, безопасность и т. п.) основная мотивация переместилась в область социального признания, творчества и т. д. А здесь одним из основных мотиваторов является возможность свободного выбора, свободного принятия решений, которая в модели обмена реализована лучше. Пример организаций, тяготеющих скорее к модели обмена и сетевым либо проектным структурам, — консалтинговые фирмы (где «нет рядовых, все — полковники»), онлайн-сообщества, террористические организации и т. п. Для всех этих организаций критически важна свободная воля и творческая инициатива участника (речь, естественно, не идет о зомбированных или просто нанятых механических исполнителях), а также преобладает нематериальная мотивация.

² Модели, естественно, не являются взаимоисключающими, речь может идти скорее о предпочтительности той или другой для описания конкретных взаимоотношений. Заметим, что модель обмена хорошо стыкуется с концепцией «управление личным временем как управление фирмой», поскольку они обе отражают тот простой факт, что в постиндустриальной экономике собственником средств производства является работник, а не классический капиталист, и, следовательно, основной, базовой единицей рынка становится человек, а не фирма.

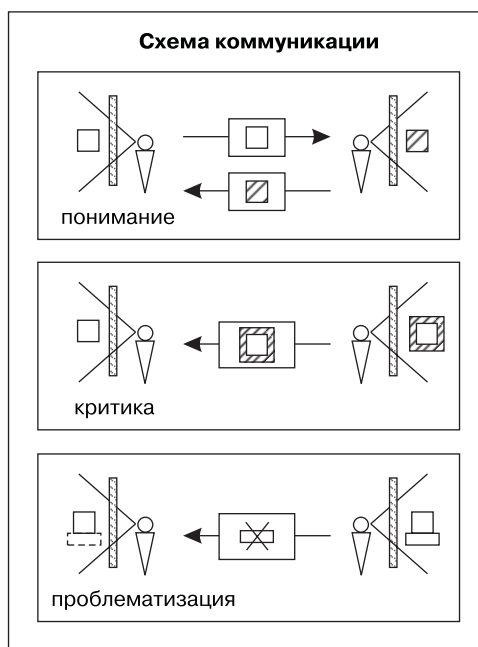
Стоит также заметить, что модель обмена позволяет использовать экономические законы, которые, как правило, распределяют ресурсы более оптимально, чем иерархическое плановое распределение. Своего рода промежуточной ступенью можно считать трансфертное ценообразование, т. е. систему управления фирмой, построенную на экономических взаимоотношениях между подразделениями (причем производственными, вообще говоря, не обязаны покупать маркетинговые услуги у отдела маркетинга — они могут купить их и у совершенно сторонней фирмы).

³ Этот подход полностью вписывается в идеологию TQM, и КСОВП может быть составной частью корпоративных стандартов. Более того, многие конкретные реализации TQM захватывают часть той области, которую мы обрисовали как «епархию» КСОВП, т. е. стандартизируют некоторые элементы и формы коммуникации.

Схема коммуникации и ее применение для разработки стандартов

Каким образом можно стандартизировать процесс управленческой коммуникации? Первый шаг, очевидно, — стандартизация «словаря» и «грамматики». Именно поэтому в предыдущих частях книги мы уделяли столь значительное внимание точному различению понятий. Если мы совместно организуем деятельность, мы должны точно и *одинаково* понимать, что такое программа, проект, цель, надцель и т. д. Сплошь и рядом встречаются руководители, не различающие планирование и прогнозирование, рост и развитие и т. п. Но ведь неразбериха в понятиях — это неразбериха в *моделях*, на основе которых руководители *принимают решения*, являющиеся основным продуктом их деятельности как менеджеров.

Заметим, что чем богаче наш понятийный аппарат, тем более наши «высказывания» будут адекватны тем объектам и процессам, о которых они делаются. Соответственно управление этими процессами будет более эффективным. Например, если мы определили для себя, чем проблемная ситуация отличается от задачной и какие (различные!) методы адекватны для решения этих ситуаций, получив от руководителя текст «я ставлю вам проблему» (или «задачу»), мы одновременно получаем массу информации о том, какими методами и инструментами мы должны на это распоряжение реагировать.



Итак, мы рассмотрели «тексты», которыми обмениваются между собой люди, организующие деятельность. Эти тексты состоят из «слов» (понятий типа «цель», «план», «программа», «приоритет») и «предложений» («задача первого приори-

тета, срок — мягкая привязка к первой неделе октября»). Следующий шаг стандартизации требует рассмотреть *процесс* коммуникации. Каким образом люди обмениваются текстами и какие резервы эффективности можно здесь найти?

Мы приведем схему коммуникации из «Основ методологии» О. С. Анисимова,¹ комментируя по ходу дела возможные направления ее применения.

В коммуникации можно выделить три основных этапа. На первой части рисунка изображен автор (слева), посылающий партнеру по деятельности некий текст (изображен белым квадратом), не важно, устный или письменный.

Первый этап коммуникации — понимание текста. Уже на этом этапе у людей возникает масса проблем, снижающих эффективность коммуникации. В картине мира каждого человека есть фильтры восприятия (изображены заштрихованными вертикальными полосами), изменяющие для него смысл текста, причем иногда до неузнаваемости. Поэтому часто долгие и жаркие споры и совещания происходят только потому, что люди говорят каждый о своем. Отсюда мы еще раз убеждаемся в необходимости стандартной терминологии. Помогают также стандартные формы построения текста. Например, стандартный бланк телефонного разговора позволит легко зафиксировать (ничего не забыв) основные значимые параметры текста: кто звонил, время звонка, цель и адресат звонка, желаемые ответные действия и т. п. Или знание закономерностей восприятия текста (оптимальная структура — три основных мысли или раздела на одном уровне, максимально допустимая — 7 ± 2) может лечь в основу стандартов выступлений на совещаниях либо оформления письменных текстов.

Эффективность понимания позволяет повисить так называемая *работа на понимание*. Понимающий посылает автору свою версию его текста (изображена на первой части схемы заштрихованным квадратом) и просит подтверждения правильности своего понимания. Технически это обычно выглядит так: «Правильно ли я вас понял, что вы хотите сказать то-то и то-то?» «Вопросы на понимание» могут касаться как явного смысла текста, так и подразумеваемого («Уточните, пожалуйста, слово “бездельники” в вашем тексте следует понимать как уменьшительно-ласкательное обозначение или как оценку трудолюбия работников моего отдела?»).

Существует много приемов, облегчающих процесс понимания. Например: «Ты понял, что я от тебя хочу? А теперь *напиши себе задание*, а я посмотрю и подправ-

¹ О. С. Анисимов — один из «отцов-основателей» системомыследеятельной методологии (СМДМ), возникшей в 1940-е гг. на стыке философии, лингвистики и системного анализа. Наиболее ценные для нас аспекты этой области знания связаны с *общей теорией деятельности*. В частности, в предыдущих частях книги мы в значительной степени использовали понятийный аппарат О. С. Анисимова, давшего ясные различия таких понятий, как проблема и задача, принцип и подход и т. п. Методологам принадлежит и подробная разработка языка схемных изображений, который мы активно используем в этой книге (правда, не придерживаясь на 100% методологических канонов, так как наша задача — донести до читателя практическиориентированную мысль, а не зафиксировать кристально-обобщенную философическую).

Здесь автор пользуется случаем поблагодарить ТМ-сообщника В. А. Королева, благодаря методологической и игротехнической подготовке «заразившего» автора большим количеством ценных мыслей по эффективности коммуникации, как, впрочем, и самой системомыследеятельной методологией вообще.

лю». Этот прием заставляет подчиненного волей-неволей провести работу на понимание, а руководителю позволяет проверить качество этой работы и исправить неадекватности понимания *до* исполнения работы, а не *после*, как это часто бывает.

Еще один способ заставить человека провести работу на понимание — принцип: «Приходи не с проблемой (вопросом), а с предложением». В данном случае человека заставляют провести работу на понимание по отношению не к тексту начальника, а к проблеме, с которой человек столкнулся (проблема — тоже своего рода текст, требующий в первую очередь адекватного понимания и уже затем — усилий по ее решению). Вместо того чтобы сразу перебрасывать *непонятное* (проблему) на начальника, работник, будучи вынужден сочинить *гипотезу* решения этой проблемы, проводит работу на понимание. Если даже это не снимает проблемы, это облегчает работу начальнику — он может воспользоваться гипотезой (предложением) работника как «полуфабрикатом», просто подправив ее, что гораздо легче, чем сочинять решение «с нуля».¹ Этот же принцип развивает работника, который тренируется в решении проблем и с каждым разом будет делать это все лучше.

Заметим, что военные, у которых все основные сообщения и ответы на них жестко стандартизированы, используют и своеобразную «работу на понимание», когда подчиненный повторяет команду начальника перед тем, как ее исполнить. Но в менее формализованной коммуникации наиболее эффективное понимание обеспечивает как раз *не дословное* повторение воспринятого текста. То есть говоря «правильно ли я вас понял, что...», лучше выражать гипотезу максимально «своими словами». Если автор узнает и признает (подтвердит) изначально вложенный им смысл в «оболочке» из чужих слов, значит, работа на понимание проведена хорошо.

Следующий этап развития мысли в коммуникации — критика. Здесь это слово понимается не как «отрицание», а приблизительно как «литературная критика», т. е. дополнение, развитие, пояснение исходной мысли автора. На схеме заштрихованной рамкой вокруг исходной авторской мысли изображена «добавка», которую вносит критик. Стандартизация здесь может касаться в первую очередь наличия самой процедуры критики — каждую мысль (даже если она сама впоследствии будет отброшена) стоит продолжить, развить, рассмотреть различные следствия. Соответственно любой текст-распоряжение стоит рассмотреть в более широком контексте,² чтобы выявить его возможные неочевидные следствия.

Одним из элементов критики может быть рассмотрение *контекста*, в котором родился текст. Вспомним «системный оператор», описанный среди инструментов ТРИЗ, помогающий рассматривать любую систему в широком и специальном образом структурированном контексте.

Например, в одном из корпоративных проектов автора руководитель подразделения выявил следующую проблему, снижающую общую эффективность: сотрудники приходят с проблемой, вопросом или предложением, «выстрадавшими» ими. Но руководителю выдается только результат, без предыстории, и ему при-

¹ Один из клиентов автора при рассказе о схеме коммуникации отреагировал на эту мысль следующим образом: «При этом количество вариантов решения, которое способен выдать работник “в ответ” на проблему, мне будет удобно использовать как параметр для оценки его профессионализма».

² Например, с помощью системного оператора, описанного на с. 205–206.

ходится долго и с трудом вникать в мысль сотрудника. После обсуждения этой проблемы с сотрудниками было решено принять за общее правило и постепенно превратить в привычку стандарт общения: обращаясь к коллеге с вопросом или проблемой, особенно новыми для него, обязательно начинай с *предыстории*, задавай контекст, не «вываливай» на коллегу готовую мысль, а подводи его к этой мысли тем же путем, каким пришел к ней сам.

И наконец, этап проблематизации, постановки мысли автора под сомнение. Часто этот этап осуществляется эмоционально, на уровне: «Что за бред?!» или в лучшем случае: «Что-то тут не так...» Культурная же проблематизация осуществляется следующим образом: вы выявляете *предпосылки*, из которых явно или неявно исходит автор, формулируя свою мысль (изображены на схеме прямоугольником, лежащим в основе исходной мысли). Затем вы показываете или логическую некорректность вывода из этих посылок, или их неприменимость в обсуждаемых обстоятельствах.

Мы видим, что к *отрицанию* мысли говорящего мы пришли только на третьем логическом шаге коммуникации. Между тем людям свойственно проскакивать этап понимания и ударяться сразу в критику и проблематизацию, что и вызывает массу совершенно бесплодных споров. Естественно, корпоративные стандарты и командные договоренности должны быть направлены на максимальное «окультуривание» коммуникации. Например, в стандарты обсуждений может быть включено правило: «Возражая, в явном виде указывать посылки автора, подвергаемые сомнению».

Особенно эта проблема актуальна для коммуникации топ-менеджеров, как правило, отличающихся высокой степенью критичности мышления. Например, автор говорит на семинаре, рассказывая о свободе и принуждении в корпоративном ТМ: «Любого человека можно условно разделить на две части...», — на что кто-нибудь из «топов» немедленно реагирует: «А почему на две? Я считаю, что можно и больше!» Таким образом, критический настрой мышления, желание иметь «свое особое мнение» и склонность к управленческой борьбе удовлетворены, но вот мысль, которая могла бы быть полезна слушателю, не только не понята, но и вообще «пройдена мимо». Таким образом, при решении вопросов коммуникации топ-менеджеров бывает полезно принимать меры против преждевременного включения их «критического аппарата», который способен убедительно «разбомбить» любую сколь угодно хорошую идею.

Несколько примеров стандартизации коммуникации

П. М. Керженцев в своей «Борьбе за время» одним из важных источников знаний по научной организации труда называет армию. Если читатель абстрагируется от неэффективности российской армии в ее современном состоянии, он, скорее всего, согласится с разумностью такого подхода. Действительно, в военное дело (в частности, соответствующую «организацию труда») человечество всегда вкладывало лучшие силы и мозги, поэтому там есть что позаимствовать менеджеру. Кстати, один из «отцов» научного менеджмента, Гаррингтон Эмерсон, в своих знаменитых «Двенадцати принципах производительности» в качестве примера идеальной организации труда подробно описывает одну из военных кампаний Бисмарка, проведенную с немецкой педантичностью и точнейшим предварительным расчетом.

В силу такой прогрессивности военных в некоторых вопросах у них есть чему поучиться. И если общие схемы военного управления в бизнесе применимы далеко не всегда в силу некоторых фундаментальных экономических отличий армии от фирмы, то в вопросах эффективной коммуникации военные достаточно сильны. Впервые автор обратил на это внимание на одном из своих открытых семинаров. В блоке, связанном с эффективностью коммуникации, один из участников (директор круинговой компании, бывший капитан дальнего плавания) сказал: «А у нас на флоте все, о чем вы говорите, уже давно есть. Все действия очень сильно регламентированы и стандартизированы, в частности — коммуникация. Абсолютное большинство сообщений передается в четко установленном формате во избежание любых недопониманий».¹ Заметим, что армейские аналогии, возникающие в теме стандартизации коммуникации, могут вызывать сознательный или подсознательный вопрос: «А стоит ли так ограничивать и стеснять свою свободу этой регламентацией?» Ответ на это прост: стесняя свою свободу в одном, мы добиваемся более высокой свободы в другом, а именно в получении *результатов*.

Проиллюстрируем приведенные выше принципы стандартизации коммуникации на готовом примере, который автор обнаружил в виде таблички в кабинете президента одной из ведущих российских консалтинговых компаний (кстати, бывшего военного). Пользуясь его любезностью, воспроизводим здесь этот текст.

ПОРЯДОК доклада Директора департамента
на ежедневном вечернем плановом совещании СД

1. **Основные события** (мероприятия, работы, проекты, встречи), в которых участвовали сотрудники департамента.
2. **Результаты работы директора департамента за день** (что именно сделано самим руководителем).
3. **Трудности** (вопросы, проблемы) **при взаимодействии с другими подразделениями** и предложения по их решению.
4. **Вопросы, в решении которых требуется вмешательство ГД** (дополнительные ресурсы, новые задачи и пр.), и предложения по их решению.
5. **Вопросы и предложения к совету директоров**, связанные с развитием компании (стратегия, маркетинг, оргструктура, услуги, персонал, финансы и пр.).
6. **Персональный план работы** на следующий рабочий день (спланировано по времени не менее 6 часов рабочего дня).

Заметим, что жесткий формат выступления позволяет значительно облегчить его восприятие, поскольку следовать привычной схеме удобнее.² Обратим также

¹ Этот же руководитель рассказал, что на флоте существует и хронометраж. С его помощью те, кто включается в число стоящих вахту, документально подтверждают, что они достаточно хорошо высыпаются (согласно медицински обоснованным нормам) и, таким образом, в качестве вахтенных не представляют угрозы для судна.

² В научном мире подобную функцию выполняет известный канон подачи информации: «проблема — как ее решали предшественники — в чем наши способы решения проблемы и их новизна». В порядке повышения личной эффективности с помощью экономии времени на чтении попробуйте «прогнать» через этот канон какие-нибудь широко разрекламированные книжки по менеджменту из области «Новейшая, революционная и т. п. ...» Час-то от них остается только новизна фантика, в который завернуто старое содержимое.

ваше внимание на число пунктов выступления, которое укладывается в 7 ± 2 , что также улучшает восприятие. Наконец, отметим присутствующее в нескольких пунктах «и предложения по их решению». Правило: «Не приходи с проблемой, приходи с вариантами решения» является мощнейшим способом повышения эффективности коммуникации, а также экономии более дорогостоящего времени вышестоящего сотрудника за счет затрат времени нижестоящего (в данном случае в качестве «вышестоящего сотрудника» выступает «субъект» с еще более дорогим временем, чем даже у генерального директора, а именно — коллектив руководителей).

Предвидя справедливое замечание читателя, подтвердим, что привыкание к жесткому формату выступления требует определенных усилий. Чтобы убедиться в окупаемости этих усилий, просто оцените стоимость одного часа совещания нескольких топ-менеджеров большой и серьезной компании. Вооружившись этими соображениями, анализируем регламент выступлений дальше.

Примечания

а) *Порядок доклада руководителей: (перечисляются краткие обозначения департаментов, первым, естественно, идет департамент маркетинга).*

б) *Время на 1-го докладчика — 5 минут. Все совещание должно заканчиваться до 18:30.*

в) *В случае своего отсутствия на докладе согласуйте это с генеральным директором (или лицом, его замещающим). В случае задержки по деловым или личным обстоятельствам (т. е. вне плана) обязательно сообщите о задержке.*

г) *Контролируйте появление любого «не» и «но». Старайтесь избегать слов, создающих условия: «если», «бы»; исключите из словаря «должен», «не хочу», «не могу», «могу». Используйте вместо этого слова «я хочу», «я выбираю», «я решил».*

д) *Старайтесь выносить на это собрание короткие предложения и избегайте продолжительных дискуссий. Все значимые вопросы, требующие длительного обсуждения, будем выносить на отдельное совещание.*

Здесь достойна внимания стандартизация языковых форм выражения. Психологи утверждают, что условные и отрицательные конструкции сложнее воспринимаются. Поэтому изложенные здесь стандарты направлены на максимальное их устранение. Но есть и более серьезные причины именно таких требований к языку. Вот как их описывает сам президент компании.

«В своих поступках я сам (и стараюсь передать это другим) исхожу из предположения, что мысль могущественна и созидательна. А так как мысли измеряются словом и проявляются словом, они связаны с речью, с языком. Речь гораздо легче контролировать, нежели мысли. Но мысли можно контролировать через речь. А если мы добьемся успеха в работе со словом, мы сможем контролировать процессы мышления. Изменив мышление, можно изменить жизнь.

В произносимых словах таится огромная сила. Однако мы редко обращаем внимание на то, что говорим и как. Мы не задумываемся над выбором слов. Поэтому для достижения Успеха нам следует выучить язык Успеха. Следует внимательно наблюдать, какой язык мы используем во внутреннем диалоге и в диалоге с другими людьми.

Именно поэтому я считаю, что следует внимательно следить за тем, что мы произносим во внутреннем и внешнем диалоге.

Стоит избегать слов:

– “если”, “бы” — они создают условия для нас;

– “должен” — все, что мы делаем по обязанности, порождает подсознательное желание избежать этого.

Иначе говоря, таким образом мы исключаем зависимость от внешних условий и берем ответственность за события на себя».

Добавить практически нечего. Предлагаем читателю самому связать эти мысли с одним из лейтмотивов «корпоративной» части книги — «управлением через картины мира». Для этого достаточно учесть, что язык является одним из важнейших элементов картины мира человека, содержащим в себе массу «динамических стереотипов», влияющих на его деятельность.

Наконец, последний пункт стандарта регулирует еще более важный аспект процесса: соответствие выступлений *цели* совещания, что является необходимейшим условием его эффективности. Приведем простой пример создания такого соответствия. На одном из корпоративных семинаров автора команда во главе с собственниками пришла к выводу: нужно разделить все совещания на несколько основных типов («оперативная информация», «принятие решений», «просто тусовка и общение» и т. п.) и соответственно выработать для каждого специальные правила. Например, для совещания, целью которого является оперативное информирование и принятие тактических решений (т. е. совещания того же типа, что регулирует приведенный выше регламент), эта команда создала правило: «Если у тебя появилась гениальная идея — запиши ее и вынеси на следующее совещание, а сейчас не обсуждай». Действительно, если цели совещания оперативные и тактические, на нем не место замечательным идеям, мозговому штурму, парению мысли и т. п. Для этого должен существовать отдельный тип совещаний, с совершенно другим режимом функционирования — менее стандартизированным, более свободным, иначе организованным в плане «обстановки и атмосферы».

В заключение приведем простой пример стандартизации коммуникации, находящийся на грани личного и корпоративного тайм-менеджмента. Активный участник тайм-менеджерского сообщества Олег Смирнов, руководитель технологического бюро корпорации «Парус», делится опытом борьбы с самым страшным поглотителем времени менеджера, о котором мы уже говорили в первой части книги, — внешними прерываниями, непроизводительными переключениями внимания. Вот как устроен один из стандартов коммуникации, введенный им в своем подразделении: «Все неоперативные вопросы сотрудников технологического бюро я получаю по электронной почте. Отвечаю разом на утренней планерке. Помимо ликвидации прерываний это дает более точную формулировку вопросов. При этом запрос подчиненного обязательно должен содержать еще и предложение по решению задачи, что экономит мое время и помогает профессионально расти подчиненному».

Если воду преградить плотиной, вы ограничите ее свободу двигаться вширь, но *создадите* ей свободу двигаться *вверх*. Чтобы достигнуть свободы в более важном, бывает нужно отказаться от свободы в менее важном.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Голова моя давно поняла, что ТМ-тема — это супер...

Виталий Королев, директор фирмы «Включенное консультирование», Санкт-Петербург

Мне уже давно приходится заниматься вопросами корпоративного управления, взаимоотношениями владельцев и менеджеров, конфликтами на корпоративном уровне. Клиенты — люди весьма занятые, дефицит времени напрягает их гораздо сильнее, чем дефицит финансов. Им часто просто физически не удастся собраться в одном месте в одно время, чтобы решить даже судьбоносную проблему своей организации. В результате решение откладывается, время уходит, напряженность растет. Первая рекомендация в такой ситуации: «начать с себя», наладить личную работу. И я, давая эту рекомендацию, тоже должен, как честный человек, «начать с себя»...

Голова моя давно поняла, что ТМ-тема — это супер. Но мои лень и неорганизованность это тоже знают, а потому всячески мешают мне заниматься ТМ. Решать эту проблему приходится методом «клин клином»: натравливать на свою лень «черную зависть» к тем, кто похвастается на сайте у Глеба Архангельского успехами своего развития. Констатирую, что «черная зависть» иногда побеждает и заставляет меня шевелиться. Не было бы сайта и сообщества, я бы так никогда и не узнал, что кто-то что-то в этом направлении делает сам, а не только учит других.

Неофитам в ТМ-теме: с днем рождения вас!

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ: ОТ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТЕЙ

Для плодотворного разговора о роли времени в корпоративной и личной стратегии нам придется ни много ни мало сформулировать новую парадигму менеджмента. Или, говоря более скромно, переставить некоторые акценты при рассмотрении управления фирмой по сравнению с общепринятыми взглядами.

Суть концепции «реализации ценностей»

В первой половине XX в. в центре внимания находилось *производство* — его эффективность, совершенствование соответствующих методов и технологий и т. д. В последние несколько десятков лет мы наблюдали неумолимое перемещение акцента внимания на *потребителя* — выяснение и формирование его желаний, выстраивание с ним отношений, в том числе эмоциональных, и т. д. Что дальше?

Что будет после «всеобщей шизофрении вокруг потребителя»? Подойдем к ответу на этот вопрос с двух сторон — эмоциональной и интеллектуальной. Эмоциональный ход будет следующим: нарисуйте, пожалуйста, двух человечков, подпишите под одним «Я любимый», под другим — «Мой клиент». А теперь возьмите

фломастер своего любимого цвета и *честно* обведите кружочком того из этих двух человек, который для вас дороже, ближе и важнее. «Честно» — значит не оглядываясь на потребности PR, на стереотипы, которые вдальбливают гляцевые журналы для менеджеров, и т. д. Вряд ли у вас есть сомнения, что у автора есть сомнения, кого вы выбрали.

Теперь сделаем интеллектуальный ход в том же направлении. Каким образом произошел переход от «промышленной» парадигмы к «потребительской»? Фактически это был тризовский «переход к надцели», ответ на вопрос: «Зачем?» Зачем нам совершенствовать методы производства? Для того чтобы продать больше товаров лучшего качества, т. е. лучше удовлетворять потребителя.

Сделаем следующий переход к надцели. *Зачем* нам нужно удовлетворять потребителя? Чтобы получить больше денег, власти, славы, морального удовлетворения, признания и т. д. и т. п. Формулируя то же самое в более общих терминах: удовлетворять потребителя нужно для того, чтобы *реализовывать свои ценности*. То есть вашими ценностями являются, например, благосостояние, независимость и т. п. — вы ставите соответствующие цели, *подзадачей* которых является удовлетворение потребителя.

Ставим на место подход «от потребителя». Нетрудно заметить, что как подход «от потребителя» не отрицал «производственный», но включал его в себя как составную часть, так и «ценностный» подход не отрицает необходимости удовлетворения потребителя, но ставит это удовлетворение на подобающее ему место. Точно так же, как в свое время «производственный» подход был «поставлен на место» «потребительским» подходом. Под «поставил на место» здесь понимается одновременно и указание на место подхода в общей картине, в том числе на его ограниченность, и благодаря этому указанию ограниченности — указание на нежелательные проявления подхода и на возможности их устранения.

«Потребительский» подход сделал невозможными такие проявления «производственного» подхода, как, например, знаменитое фордовское: «Мы можем продать вам машину любого цвета, при условии, что этот цвет — черный». Новый подход позволил избавиться от «производственного снобизма», улучшить жизнь потребителей и общества в целом и т. д. Но всякое положительное явление, переходя разумные границы, может превращаться в свою противоположность. Какие неприятные проявления «потребительского» подхода позволяет прекратить наш «ценностный» подход?

Вряд ли необходимо доказывать правомерность употребления термина «шизофрения» в первом подзаголовке раздела. Болезненность и неестественность гонки, в которой сгорают люди бизнеса, теряя и силы, и здоровье, и вкус к жизни, очевидны. Но причины этой болезни гораздо глубже, чем плохо налаженный личный тайм-менеджмент в техническом смысле слова. Это скорее неумение управлять своим временем на уровне последней ступени «лестницы тайм-менеджмента», на уровне выстраивания своей деятельности в соответствии со своими *ценностями*.

Ценности, которыми осознанно или неосознанно управляется среднестатистический современный деловой человек, являются в высшей степени *навязанными*. Для правоверного протестанта гонка за прибылью была вполне органичной, по-

скольку материальный успех был для него эквивалентен степени «предопределенности к спасению», а следовательно — «степени» блаженства в будущем мире.¹ Для большинства современных бизнесменов уже не существует зависимости между количеством ноликов на банковском счете и уровнем загробного блаженства, но *привычка* к наращиванию числа этих ноликов сохранилась.

Результат — непрерывная и всеобщая «продажа людям больше сыра, чем они могут съесть», голод в недоразвитых странах на фоне кризисов перепроизводства в переразвитых и т. д. Механизмы этой всеобщей шизофрении описали Веркор и Коронель в романе «Квота» еще несколько десятилетий назад и не слишком ошиблись в прогнозах. Вкратце суть происходящего можно выразить как попытку утолить жажду соленой водой — нужно или вовремя остановиться, или быть готовым к тому, чтобы лопнуть. Чтобы не уподобляться несчастной Кассандре, привлечем авторитет Дж. Сороса, который в «Кризисе мирового капитализма» (чего стоит одно название!) поднимает похожие вопросы, смотря на них несколько с другой стороны (нестабильность финансовых рынков и т. п.).

«Потребительский» подход делает неустойчивым существование не только общества, но и отдельного бизнесмена. Бессмысленность существования — опасная вещь, она съедает человека незаметно, изнутри. При этом все общепринятые попытки ее заглушить (водкой, трудоголизмом и т. п. формами бегства от себя) не более чем суррогаты, только загоняющие болезнь вглубь. Есть всего два выхода: или перестать быть человеком (т. е. принять как должное гонку ради самой гонки, удовольствие ради удовольствия, власть ради власти), или найти *смысл* в том, что ты делаешь. «Постановка на место» потребительского подхода позволяет сделать первый шаг к поиску смысла — избавиться от лжесмыслов (удовлетворение потребителей, увеличение количества ноликов на счете и т. п.), навязываемых обществом потребления, — раскрученным когда-то маховиком, затягивающим вас в свою орбиту и пытающимся не дать выбора.

Мы отнюдь не призываем к возврату в пещеры или любого другого рода «старые добрые времена». Мы даже не предлагаем отказаться от удовлетворения потребителей — до тех пор пока это не противоречит вашим собственным ценностям. Мы предлагаем «всего лишь» переставить некоторые акценты и благодаря этому избавиться от некоторых проблем, связанных с прошлым подходом, и открыть для себя массу новых возможностей, которые дает новый подход — точно так же, как в свое время подход «от удовлетворения потребителя» принес много нового и положительного по сравнению с «производственным». Такая перестановка акцентов, как и любое изменение в базовых схемах и принципах мышления, будучи с виду незаметной, дает огромные изменения в деятельности.

Извлечение прибыли — цель деятельности фирмы? Хотя этот стереотип и погибает автоматически при переходе к концепции «реализации ценностей», но он настолько прочен и общепринят, что на нем есть смысл остановиться отдельно.²

¹ См. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Текст есть в библиотеке сайта www.ckp.ru.

² По всей видимости, первым, кто поставил этот стереотип под сомнение, был Питер Друкер еще в 50-е гг. Его мысли на эту тему можно найти в книге «Практика менеджмента».

Можно выделить несколько основных источников этого стереотипа. Первый — упоминавшаяся выше протестантская этика. Для правоверного протестанта прибыль была адекватным мерилем достижения его главной жизненной цели — спасения души.¹ Протестантской этики практически не осталось, стереотип ее пережил.

Второй источник, по всей видимости, — искренняя убежденность людей, живущих на зарплату (даже высокую), в том, что предприниматель создает и развивает бизнес для того, чтобы зарабатывать себе на жизнь. То есть имеет место цепочка: «бизнес — прибыль — достижение с помощью этих денег целей, не связанных непосредственно с бизнесом». Убежденность эта совершенно беспочвенна, потому что начиная с некоторого уровня доходности фирмы возникает выбор: или продать ее и безбедно жить остаток дней на проценты от капитала (как частный случай продажи — акционировать и т. п.), или продолжать *зачем-то* тащить на своих плечах эту совершенно чудовищную ношу — ответственность, риск, перегрузки и т. п. При этом объем материальных потребностей человека не безграничен, и сверхперегрузки типичного собственника нужны ему явно не потому, что без них собственник не имел бы достаточного уровня комфорта и благосостояния.²

Загадка такого нелогичного поведения собственников перестает быть загадкой, если предположить, что фирма для собственника — *инструмент реализации его ценностей*. Причем, что крайне важно, среди них есть ценности, которые трудно купить за деньги. Например, для собственника может быть ценным ощущение азарта, соревнования, борьбы, игры, причем «в особо крупных размерах», которые дает ему именно управление фирмой. Примеры «реализации ценностей» — владение фирмой и ее усиление ради власти или славы (если таковые для человека являются ценностью); ради преобразования общества в том направлении, которое представляется собственнику наиболее достойным (сюда относится и концепция Генри Форда «бизнес как служение обществу»); и т. п.

Итак, замена «удовлетворения потребителя» «реализацией ценностей» позволяет собственнику³ освободиться от ценностей, навязанных ему стереотипами, тра-

¹ Вернее, строго говоря, достижения *убежденности* в том, что ты относишься к числу *предопределенных* к спасению. В классическом протестантизме (лютеранство, кальвинизм) собственным усилиям человека в спасении его души отведено место, близкое к нулю или равное ему. Соответственно люди делятся на предопределенных и не предопределенных к спасению, безотносительно совершаемых ими поступков. При этом мерилем «предопределенности» является успех в земных делах — отсюда и приращение ноликов на банковском счете как цель и смысл всей деятельности.

² Случаи «хочу роллс-ройс еще на метр длиннее, чем у олигарха соседнего района» или «хочу дворец на два этажа выше, чем у президента» мы здесь не рассматриваем, поскольку эти случаи — пример удовлетворения *нематериальных* потребностей (статус, слава и т. п.), т. е. являются одним из примеров «реализации ценностей».

³ Здесь мы везде для простоты подразумеваем единоличного собственника. В случае, например, открытого акционерного общества (если оно не служит всего лишь прикрытием одного или нескольких реальных собственников) ситуация становится более сложной, но принципиально не меняется. Менеджмент здесь помогает многочисленным собственникам реализовывать свои ценности с помощью фирмы, причем как при «посредничестве» дивидендов (которые акционер «конвертирует» в свои ценности, совершая покупки или жертвуя деньги на что-то), так и непосредственно — например, провозглашая экологическую чистоту производства одним из стратегических приоритетов фирмы с целью повышения привлекательности ее акций.

дицией и т. п., и попытаться определить, чего же *именно он* хочет от своей фирмы, а затем построить ее деятельность таким образом, чтобы эти хотения реализовывались максимально полно.¹ Какова при этом роль тайм-менеджмента и организационной стратегии?

«Реализация ценностей» и организационная стратегия

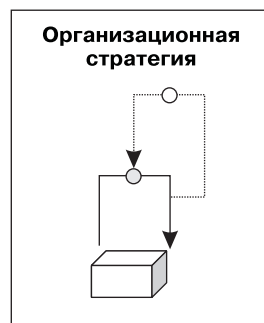
Если посмотреть на управление фирмой с позиций «реализации ценностей», тема организации времени и организационной стратегии становится ключевой для управления. Покажем, каким образом организационная стратегия помогает собственнику в реализации его ценностей, но для этого сначала поясним, что мы подразумеваем под интуитивно понятным термином «организационная стратегия».

Что такое организационная стратегия? Как мы помним из второй части, искусство создания личной и корпоративной стратегии — это искусство формирования максимально адекватной *модели* нашей деятельности. На рисунке управляемая деятельность изображена прямоугольником, а модель (ключевой элемент рефлексивного контура) — серым кружком.

Эта модель может быть достаточно сложной. Например, кроме базовых принципов (миссия, ключевые цели и т. п.) она может содержать принципы, регулирующие отдельные направления деятельности. Например, у фирмы может быть *финансовая стратегия*, задающая основные принципы управления финансовыми потоками; *продуктовая стратегия*, регулирующая управление ассортиментом товаров и формами их вывода на рынок, и т. п.

Организационная стратегия, как видно из ее названия, задает принципы, с помощью которых мы *организуем* деятельность, управляем ею. Таким образом, организационная стратегия является дополнительной рефлексивной «настройкой» над основной стратегией, системой управления. Она изображена пунктирным рефлексивным контуром, центральной частью которого (белый кружок) является *модель системы управления* фирмой. Эта модель может содержать в себе такие, например, элементы: «организационная структура в настоящий момент является функциональной» (может прилагаться схема организационной структуры), «в силу таких-то причин мы должны к концу следующего года перейти на матричную структуру» (мы помним, что модель — это не только статика, это еще и *динамика*, образы будущего, направления движения!), «у нас неплохо работает система управления качеством, но требуются следующие изменения...» и т. п.

Средства формализации организационной стратегии. Описанная модель обычно существует в головах руководителей и отчасти в «материализованном» виде.



¹ Многие тезисы этой главы навеяны общением и деловым сотрудничеством с В. А. Королевым, специализирующимся на вопросах корпоративного управления. Ему принадлежит, в частности, тезис «основная функция собственника по отношению к фирме — *хотеть*». Некоторые подробности читатель найдет во врезке «Чего хотеть собственнику» на с. 285.

Но сложность систем управления повышается, динамика изменений растет, поэтому возникают средства строгой формализации модели системы управления фирмой, позволяющие поддерживать модель в актуальном состоянии и принимать с ее помощью решения по изменениям системы управления.

К такого рода средствам относятся, например, ARIS и БИГ-структуризатор,¹ позволяющие создавать достаточно удобный обзор системы управления фирмой, а также содержащие средства ее алгоритмизированной оптимизации (например, в ARIS есть модуль ФСА — функционально-стоимостного анализа, позволяющего выявлять наиболее затратные и/или неэффективные участки деятельности). Для динамичных фирм, вся деятельность которых представляет череду проектов, могут быть также удобны системы управления проектами, с помощью которых можно рассматривать деятельность как «мультипроект», состоящий из отдельных проектов, распределять ресурсы между проектами и т. п.²

Во второй части мы подчеркивали, что стратегию удобно определить как действие в *проблемных* ситуациях (в частности, ситуациях конкуренции, борьбы, неопределенности), тогда как тактикой удобно назвать действие в *задачных* ситуациях, когда ясны цели и пути их достижения, при этом можно пренебречь неопределенностью, в частности чужой волей, противостоящей нашим планам. Перечисленные средства скорее можно назвать способами обзора «организационной *тактики*», дающими ответ на *задачные* вопросы (сколько проектов такого-то типа одновременно может вести такое-то подразделение, исходя из его ресурсов и системы управления?), но не дающими ответ на *проблемные* вопросы. Например: «Хочу с тем же количеством сотрудников достигать вдвое более высоких результатов, но не знаю как». Эту «проблемную цель» можно превратить в ясные задачи совершенно различными способами — «обучить сотрудников тайм-менеджменту», «внедрить проектную систему управления», «убрать на почетные должности всех дармоедов-родственников и нанять нормальных менеджеров» и т. п. Как можно «депроблематизировать» проблемные цели, превратить их в четкие задачи — описано во второй части и в приложении III. Главная же задача организационной стратегии — *обзор* такого рода проблемных целей, связанных с повышением эффективности, соотнесение их между собой, расстановка приоритетов, взаимоувязка их в *программу*³ развития и повышения эффективности фирмы.

Организационная стратегия как важнейший инструмент «реализации ценностей». Теперь, прояснив понятие организационной стратегии, время ответить на вопрос — почему именно она так важна для адекватной реализации ценностей собственника.

Ценности человека выражаются в *поступках*, которые он совершает, *выбирая* между различными целями и делами. Реализация ценностей собственника с помощью фирмы происходит аналогично — через достижение *целей*, родившихся на базе этих ценностей. Ценности собственника отражены, «растворены» в целях, которые он ставит фирме.

¹ Информация по ARIS: www.blogic.ru; по БИГу: www.big.spb.ru

² См., например, www.spiderproject.ru, www.pmi.ru, www.sovnet.ru.

³ Из второй части мы помним, что проект является наиболее адекватной формой работы с задачными ситуациями, программа — с проблемными.

Таким образом, финансовые показатели деятельности фирмы в концепции «реализации ценностей» становятся *вторичными* и *служебными* по отношению к достижению фирмой ее целей. Точное, своевременное, полное достижение целей фирмы становится основным критерием ее эффективности с точки зрения собственника. При этом финансовые цели (рост прибыли, стоимости бизнеса и т. п.) могут иметь совершенно различную степень приоритетности в зависимости от целей и приоритетов собственника.

Теперь связь организационной стратегии с реализацией ценностей становится очевидной. Организационная стратегия — это основной инструмент повышения *управляемости* фирмы, скорости и точности ее «реакций» на целеполагание собственника. Причем хорошая организационная стратегия позволяет не просто построить оптимальную систему управления фирмой — она позволяет *развивать* эту систему, поддерживать ее соответствие меняющимся условиям.

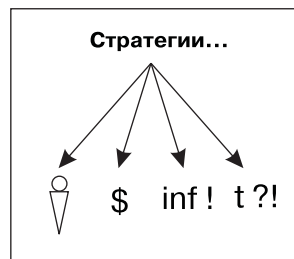
Итак, мы нарисовали для себя основные контуры организационной стратегии. Это позволяет подойти к одному из важнейших вопросов этой книги: что такое *организация времени* и какое место она должна занимать в технологиях управления.

При чем тут организация времени?

Книга близится к концу, поэтому пора дать внятный и недвусмысленный ответ на вопрос: что такое организация времени и почему именно эту технологию автор рекомендует читателю сделать «методом мышления», не относиться к ней в духе общепринятого стереотипа «тайм-менеджмент = одна из управленческих технологий (далеко не главная)». Действительно, почему не считать тайм-менеджмент всего лишь небольшой отраслью самоменеджмента (т. е. науки об управлении собой) наряду с какими-нибудь *communication skills* (навыками коммуникации) и другими способами повышения личной эффективности?

Ответ на этот вопрос, читатель, для нас с вами является весьма значимым (коли уж вы дочитали книгу до этого места). Если организация времени не занимает центрального положения в управленческих технологиях, то автору не стоило бы писать про нее такую большую и умную книгу (для сбережения времени, мозгов и лесных богатств Родины), а вам — ее читать. Было бы вполне достаточно ограничиться общеизвестными приемами эффективной работы и не делать вид, что мы с вами сейчас занимаемся чем-то жизненно важным. Но если и вас, читатель, не оставляет равнодушным загадочное и немного пугающее слово *ВРЕМЯ*, насквозь пропитанное ценностями и эмоциями (а не какой-то там «тайм», которым можно бессовестно «менеджерить»), то я надеюсь на ваше благосклонное внимание к дальнейшему и сильное мыслительное соучастие.

Предпосылки: время, деньги, информация... На круглом столе консультантов автору случилось слушать доклад управляющего партнера одной из российских консалтинговых компаний, в котором ключевой мыслью была следующая: если раньше обычной фирме хватало стратегий управления деньгами и людьми,



то сейчас добавляется совершенно необходимая новая стратегия — *информационная* (т. е. совокупность представлений о том, как мы управляем нашей информацией, добываем ее и т. п.).

Автор этих строк, верный принципу «распространять “ТМ-бациллу” при любом удобном случае», развязал дискуссию, суть которой сводилась к следующему: является ли правомерным и необходимым выделение управления временем в отдельную стратегию? Автор, естественно, настаивал, что необходимо, на основании соображений о невосполнимости, невозобновимости и т. п. Докладчик возражала в том духе, что грамотное управление временем будет *следствием* грамотно осуществляемых предыдущих стратегий (управления людьми и деньгами). Кто-то из зала при этом громко произнес слова: «А как же организационная стратегия?!», и отсюда до итоговой «сборки пазла» автору оставался один шаг.

Итак, нам нужно интегрировать две основные мысли. Мысль первая: для повышения управляемости фирмы (либо управляемости личной работы человека им самим) в условиях ускоряющейся жизни и возрастающей интенсивности потоков информации необходима *организационная стратегия*, позволяющая *системно* совершенствовать систему управления. Эта мысль даст нам слово «организация». Мысль вторая: *время необратимо*, и именно это его уникальное свойство дает человеку возможность *реализовывать свои ценности*, «материализовать» их в мире, посредством *поступков*. Эта мысль даст нам слово «время». У нас все готово к тому, чтобы сформулировать важнейшее в этой книге определение:

«Организация времени» — это система средств *организации деятельности*, основным своим *принципом* имеющая осознание *необратимости времени* и наших поступков в нем.

Разъяснение к определению: чтобы максимально полно реализовать принцип¹ осознания необратимости времени, научно-методическая дисциплина «организация времени» включает в себя различные подходы, методы, методики и технологии, помогающие человеку *сделать его деятельность* (в частности, деятельность его фирмы) *максимально соответствующей его ценностям*.

Разложим все по полочкам. Не сомневаемся, что наше определение, несмотря на разъяснение, остается достаточно непонятным. Вернее, само по себе оно понятно — непонятно, зачем оно нужно и что из него следует. Поэтому сейчас мы развернем определение до конкретных методов работы. Ведь точные значения терминов нужны именно для того, чтобы построенные на этих терминах здания методов и технологий были прочными и недвусмысленными.

А следует из нашего определения как раз ответ на вопрос, который мы поставили в начале: какое место



¹ Принцип, согласно «Основам методологии» Анисимова, — это норма высокого уровня абстрактности, удерживаемая на всем протяжении проектирования и осуществления деятельности. Проще говоря, это некоторый эталон, с которым вы постоянно сверяете любые свои действия.

занимает организация времени в общей совокупности методов управления собой и фирмой? Изобразим новую схему сочетания различных стратегий, которая показывает место организации времени в общей картине.

Сверху изображена *стрела времени* (термин И. Пригожина), задающая важнейшее для человека *мировоззренческое* свойство его поступков и дел — *необратимость*. Рождение, смерть и движение от первого ко второй создают для человека рамки, в которых происходит его деятельность, в которых он совершает свои поступки и реализует свои ценности. В данном случае для нас не принципиально, считает человек физическую смерть полным завершением своей жизни или нет. Важно, что *конечность* жизни и *необратимость* каждого ее мгновения накладывают непрерывный отпечаток на все наши дела.

Под стрелой времени мы изобразили человека с его целями (вперед) и направлениями движения (черная стрелка). Цели человека, средства, которые он избирает для их достижения, и поступки, которые он совершает на этом пути, в том числе расставляя приоритеты в повседневной деятельности, являются непосредственной реализацией его ценностей, их воплощением в мире.

Чтобы достичь этих целей, человеку необходимы *стратегия*, т. е. искусство двигаться в направлении, адекватном его ценностям, и *организационная стратегия*, т. е. искусство делать это эффективно. Они изображены двумя белыми стрелками (одна является «рефлексивной надстройкой» над другой). Связь стратегии с поступками и реализацией ценностей проиллюстрируем кратким афоризмом собственного сочинения: «Стратегия — это искусство *сегодня* принимать такие решения, о которых ты не будешь жалеть *завтра*». Действительно, ценности человека со временем меняются, и сделать сегодняшние поступки и достижения максимально ценными в *долгосрочной* перспективе — задача стратегии. Идеал стратегии жизни — когда в ее конце не будет «мучительно больно» ни за один совершенный поступок.

Наконец, для того чтобы максимально эффективно достигать своих целей, человеку нужно оптимально распоряжаться некоторыми *ресурсами*. Дмитрий Литвак, активный участник ТМ-сообщества, руководитель проектов компании «Арсеналь», придумал прекрасное сокращение для обозначения основных ресурсов. TIME-менеджмент, по Литваку, организует:

1. Time — время.
2. Information — информацию.
3. Money — деньги.
4. Energy — энергию.¹

Подробнее об организации этих ресурсов мы скажем дальше. Заметим, что время в данном случае совсем не то необратимое, экзистенциальное время, что в верхней части схемы. Здесь это *ресурс*, который можно купить (делегировав задачу), обменять (например, выиграв время за счет наличия у нас некоторой информации) и т. п.

¹ Стоит заметить, что Дмитрий со временем отошел от своей первоначальной трактовки и под Е стал понимать эффективность. На взгляд автора, первая модель более удачна, поэтому мы используем именно ее.

Отметим связь изображенной схемы с «лестницей организации времени», которую мы давали в предисловии. Нижняя часть схемы, слово TIME, оптимизация ресурсов, — это область личной эффективности и технологий. Далее идут стратегия, организационная стратегия, цели и направления движения человека, которые полностью соответствуют ступеньке «стратегия» на «лестнице времени». И, наконец, вершина, *отношения человека и необратимого времени*, дают ступеньку «философия».¹

Как именно человек реализует ценности? Напомним читателю несколько мыслей из второй части, высказанных в связи с темой личной стратегии. Ценности человека проявляются не в том, что он провозглашает, а в том, что он *делает*, как он *поступает*. В пределе любой поступок — это некоторый *выбор*. Мы приводили в качестве примера экстремальную, предельную ситуацию (ехать к ребенку в больницу или в аэропорт, чтобы заключить контракт), когда именно выбор становится «материализатором» ваших реальных, а не декларируемых ценностей. Там же мы говорили, что подобный выбор все мы совершаем ежеминутно, *расставляя приоритеты*. Расстановка приоритетов является смягченным, менее острым вариантом все того же выбора. Назначая делу более высокий приоритет, вы *повышаете вероятность* его осуществления и соответственно снижаете вероятность осуществления другого дела. Таким образом, вся наша деятельность является непрерывной реализацией ценностей, *выражаемых в том, как именно мы организуем свою деятельность* (поскольку расстановка приоритетов — ключевая часть организации деятельности).

Отсюда следует вывод, который чрезвычайно значим для заявленной в начале четвертой части темы «управление через ценности и картины мира». Вывод следующий: если вы хотите управлять через ценности, передавать людям свои ценности, побуждать людей следовать им — *предъявляйте* эти ценности, а не рассказывайте о них.

Приведем очень яркий пример такого предъявления. Делится опытом один из старейших участников конференции fido7.ru.triz Евгений Петров.²

«...Руководя разработкой, я имел возможность набирать команду по своему усмотрению — это было одно из граничных условий, выставленных мной руководству. Оно было им выполнено, и в свою команду я взял только тех, кому доверял — своих друзей, естественно. На первом же собрании группы я объявил, что буду вести себя по-диктаторски — любые мои распоряжения обязательны к исполнению и не подлежат обсуждению. А также, продолжил я, буду абсолютно единолично и волюнтаристски делить премию в пределах от 100% до 0 для каждого индивидуально. В этот момент они опустили глаза и невольно скорчили кислые рожи — типа, ну да... ну да... понимаем... так надо...»

Но я закончил это сообщение такой фразой: «Поскольку я несу за весь процесс персональную ответственность, то моя личная премия будет всегда равняться минимальной, полученной моим работником...»

¹ Здесь достойна упоминания философия экзистенциалистов, в значительной степени построенная на осмыслении отношений человека с такими сущностными («экзистенциальными») фактами, как смертность человека, необратимость времени и поступков и т. п.

² Которому автор, пользуясь случаем, выражает признательность за многочисленные красивые идеи и интересные направления размышления. Как, впрочем, и всем активным участникам этой в высшей степени содержательной конференции.

Надо было видеть реакцию. Секунд десять тупо молчали, переваривая ход, а я держал паузу. Потом зашевелились, распрямили спины и стали открыто смотреть в глаза с довольными улыбками на физиях. Дошло!

В общем, я ни разу не снизил премию никому — весь цикл делили равномерно. И ни одного замечания за качество или темп работы я не сделал — у меня работу рвали из-под рук и бежали вприпрыжку ее выполнять. А всего-то я обошелся с ними, как с людьми, поставив себя демонстративно не выше их...

Это была одна из причин полного успеха разработки — коллектив работал с азартом, какого никто и никогда не видел...»

Итак, выстраивая окружающий мир (фирму, сотрудников и т. п.) в соответствии со своими ценностями, реализуя эти ценности, будьте готовы не просто провозглашать их, но и предъявлять. Помните, что картина мира человека (и корпоративная культура фирмы) управляется не столько рациональными соображениями и декларациями, сколько яркими *поступками*, а также воплощающими их традициями, преданиями, мифами и т. п. Сделайте управление этими трудно формализуемыми вещами частью своей организационной стратегии: в ней должны содержаться методы управления не только рациональными, но и эмоциональными проявлениями человеческой натуры.

Осознав свои ценности и провозглашая их миру, вы получаете и осмысленность своих действий, и мощный инструмент влияния на людей. Но это накладывает на вас высокую *ответственность* — в первую очередь за *поступки*, которыми вы *предъявляете* эти ценности.

ТМ-МЕТОДОЛОГИЯ

Чего хотеть собственнику?

Виталий Королев, директор фирмы «Включенное консультирование», Санкт-Петербург

...Приведу случай из консультантской практики. В разговоре принимают участие Собственник бизнеса, Менеджер, Консультант (это я), Наследник собственника. Бизнес производственный, на базе имущества приватизированного акционерного общества. Численность занятых: более 500 человек.

Речь идет о консультационных услугах, связанных с повышением «иммунитета» бизнеса, его сохранением и связи этой задачи с задачами развития бизнеса. В процессе разговора Собственник отлучается на несколько минут. Пока он отсутствует, Менеджер просит Консультанта ответить, какой «конкретный» результат будет получен в результате сотрудничества с Консультантом.

Консультант отвечает вопросом на вопрос: «Будете ли Вы считать “конкретным” такой ответ: “В результате совместной работы Собственник будет лучше понимать, *что ему хотеть от своего бизнеса*”?»

Менеджер: «Как бы вам ответить... чтобы это было прилично...»

Через некоторое время возвращается Собственник, Консультант рассказывает ему о состоявшемся диалоге и, в свою очередь, просит оценить насколько «конкретной» является такая постановка задачи.

«*Это наиважнейшая задача!*», — отвечает Собственник.

Немая сцена.

После этого разговора Собственник попросил Консультанта подготовить упорядоченный перечень вопросов, на которые ему придется давать ответ, определяя судьбу своего бизнеса. Достаточно редкий случай, когда клиент просит от консультанта вопросы, а не ответы.

Этот диалог произвел на меня сильное впечатление. Он продемонстрировал, насколько могут быть сильны различия в представлениях о перспективах развития бизнеса между собственниками и менеджерами, несмотря на то что и Собственник, и Менеджер лично знали друг друга и работали совместно очень давно. Видимо, Менеджер просто не задумывается о том, откуда Собственник берет *задачи*, которые потом ставит перед ним. Он принимает эти задачи как таковые и начинает думать над их решением. Он не может проникнуть в *проблему*, которая не дает покоя Собственнику...

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ: ПОВЫШАЕМ УПРАВЛЯЕМОСТЬ ФИРМЫ

Известная истина: чем больше компания, тем меньше она озабочена внешним миром и тем больше — собственной громоздкой плохо управляемой структурой. Для небольшой компании проблема организации выглядит иначе: мы такие маленькие и сравнительно незащитные, как нам нарастить «мускулы» посильнее, чтобы выжить в этом мире и достичь своих целей? И та, и другая проблемы «подведомственные» *организационной стратегии*, которая должна отвечать на вопросы:

- Как обеспечить постановку целей компании, максимально соответствующих ценностям собственника?
- Как обеспечить максимально эффективное и точное достижение этих целей, какие методы и инструменты компания должна для этого осваивать?
- Как осуществлять своевременное перепроектирование методов и инструментов, используемых компанией, ее системы управления и организационной структуры, чтобы способность компании эффективно достигать поставленных собственником целей непрерывно возрастала, в условиях непрерывно и непредсказуемо изменяющейся внешней среды?¹

В этом разделе смыкаются две «сюжетные линии», до сих пор переплетавшиеся в причудливых сочетаниях, — личный тайм-менеджмент и корпоративная организация труда. Организационная стратегия стоит «над» обеими этими технологиями, регулируя их применение и их взаимоотношения. Главный вопрос, на который нам предстоит ответить в этом разделе, который возвращает нас к самому началу четвертой части: «Как повысить управляемость сотрудников и фирмы, не потеряв преимуществ, которые дают свобода и инициатива людей?»

¹ Естественно, вместо «поставленных собственником целей фирмы» мы можем говорить «поставленных руководителем целей подразделения» и т. п. — никоим образом не умаляя общности предлагаемых методов.

Этот вопрос будет центральным, поскольку основная задача организационной стратегии — именно повышение управляемости фирмы, ее способности достигать поставленных собственником целей. Для ответа на этот вопрос мы сначала рассмотрим закономерности «свободного» и «принудительного» в управлении фирмой, а затем покажем, как оптимальным образом фокусировать усилия по развитию фирмы и повышению ее эффективности.

Как принуждать, не принуждая?

«Шкала принуждения». Мы неоднократно уже формулировали противоречия типа «повысить управляемость, не потеряв свободы и гибкости», «встроить “свободные” ТМ-методы в “принудительную” систему управления фирмой» и т. п. Как мы помним из третьей части, противоречия можно разрешать во времени и в пространстве. Покажем, как разрешается противоречие «свободы—принудительности». Для этого вспомним известную из психологии «шкалу обучения», которую мы описывали в конце первой части.

- **Неосознанное незнание.** Вы не знали, что можете посмотреть на свою деятельность с помощью показателя «расходы времени на ненужные телефонные разговоры».
- **Осознанное незнание.** Узнали, что можете посмотреть, но еще не посмотрели.
- **Осознанное знание.** Посмотрели; узнали, какой процент рабочего времени тратится на эти разговоры.
- **Неосознанное знание.** Перестали учитывать расходы времени на разговоры, но безошибочно чувствуете, когда разговор становится неэффективным, и принимаете соответствующие меры.

Для обобщения мыслей о соотношении свободного и принудительного в управлении фирмой автор придумал аналогичную шкалу, которую можно условно назвать «шкалой принуждения».

- **Неосознанное непринуждение.** Сотрудники не знают, что у совещания могут быть протокол и ведущий, и не принуждаются к тому, чтобы протокол вести.
- **Осознанное непринуждение.** Сотрудникам рассказали, что на совещаниях можно вести протокол и что это может помочь им всем экономить время. Но вести протокол пока никто не принуждает.
- **Осознанное принуждение.** Когда всем стало ясно, что протокол — это полезно, но никто конкретно не хочет его вести, руководитель сказал: «С сегодняшнего дня ведение протокола является обязательным элементом любого совещания. Ответственного за протокол назначает сотрудник, созывающий совещание; все протоколы подшиваются в Большие Папки». И стало так.
- **Неосознанное принуждение.** Все вскоре осознали великую выгоду письменных протоколов и даже на небольших и маловажных совещаниях привыкли обязательно что-то фиксировать на бумаге. Грамотное ведение совещаний стало частью *корпоративной культуры*, традиций и стереотипов, не

подвергаемых сомнению и выполняемых не потому, что принуждают, но потому, что «а разве бывает по-другому?»

Этот раздел, посвященный организационной стратегии, очень похож на последний раздел первой части, где мы утверждали: мастер не тот, кто управляет собой с помощью сложной аналитики, а тот, кто эффективен без всякой аналитики. Но чтобы этого добиться, необходимо пройти этап применения аналитики, т. е. нельзя сразу перепрыгнуть из «неосознанного незнания» в «неосознанное знание».

Аналогично в управлении фирмой нельзя сразу перепрыгнуть в «неосознанное принуждение», когда эффективные методы работы для людей являются *само собой разумеющимися*. На каком-то этапе необходимо принуждение, причем далеко не всегда это принуждение неприятно людям. В каждом человеке сидят две личности, одну из которых условно можно назвать «сильной», а другую «слабой». Первая планирует, ставит цели и т. д.; вторая ленится, откладывает, занимается промедлением. И первый, «человек сознательный», будет вполне доволен и благодарен, если вы поможете ему победить в себе «человека ленивого».

«Проблема безбилетника» и «монополизация насилия». Еще выше значение принудительности, когда речь идет о введении командных или корпоративных методов работы. Даже если все понимают, что новые методы лучше, что они помогают всем экономить время, от этого понимания еще достаточно далеко до внедрения методов в практику. Здесь работает синдром, который социальные психологи называют «социальная лень», а экономисты — «проблема безбилетника». Простейший пример «проблемы безбилетника»: 99 жильцов готовы сдать деньги на дверь с кодовым замком, один говорит: «А я не хочу, мне и так хорошо!», и 90 из 99 на это отвечают: «Тогда и мы не сдадим, что это он за наш счет будет пользоваться!» В итоге один «безбилетник» может развалить большое общее дело. Поэтому в масштабах общества «проблему безбилетника» решает государство, *монополизируя насилие* и позволяя себе его применять для недопущения «безбилетников» в таких общих проблемах, как охрана окружающей среды, защита границ и т. п.¹

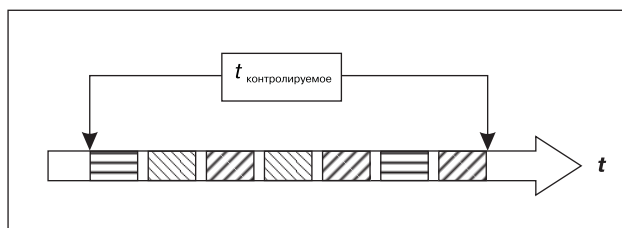
Еще один пример. В габровском анекдоте рассказывается о том, как габровцы наняли учителя в школу, оплатой положив большую бочку ракии (водки), по два ведра с каждого двора. Когда пришел час оплаты и каждый вылил в бочку свои два ведра, в бочке оказалась чистая вода. Каждый габровец думал, что два ведра воды не испортят бочки крепкой ракии.

Социальная лень — это мысль любого человека из однородной группы: «Да, неплохо было бы это сделать... Что ж, нас тут немало — кто-нибудь это сделает». Один из способов преодоления этого эффекта — *персональное* обращение к конкретному человеку (если вы при этом обращаетесь и к другим, желательно, чтобы каждый из них не знал об остальных). Для нас же в данный момент наиболее важна роль руководителя, который может административными методами решить «про-

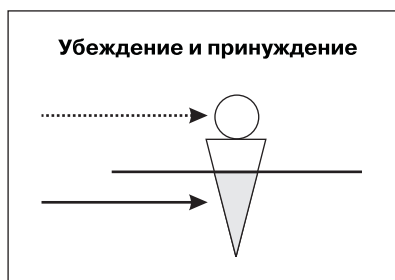
¹ У математиков в теории игр есть еще более подходящая модель: «дилемма заключенного». Суть модели: вести себя «правильно» (например, не обманывать покупателя) лучше, если есть полная уверенность, что остальные тоже поступят «правильно». Если же такой уверенности нет, оптимальной становится стратегия, дающая максимальную выгоду себе за счет ущерба общим интересам.

блему безбилетника» и преодолеть социальную лень, «назначив добровольца». Руководитель в данном случае является, как и государство, монополистом на право применения насилия (только в более ограниченных масштабах). Именно в наличии центра, монополизирующего насилие и решающего «проблему безбилетника», состоит важнейшее преимущество иерархической модели фирмы перед «рыночной», которую мы описывали выше.

Концентрация принуждения во времени и в пространстве. Концентрацию принуждения «в пространстве» мы уже описали: административные инструменты желательно применять там и только там, где имеет место «проблема безбилетника», не разрешимая без принуждения и насилия, монополия на которые принадлежит «центру» (руководству фирмы, подразделения и т. п.). Во всех остальных случаях лучше полагаться в большей степени на убеждение и самостоятельную инициативу людей.



Еще один способ разделить принуждение и свободу — принуждение и контроль на «глобальном» уровне с сознательным отказом от контроля на «локальном» уровне. Как мы помним, второй основной стадией в «засеве ТМ-бациллы» было «создание мотивов» — искусственный «подогрев» ситуации с точки зрения времени и эффективности (с помощью количественных показателей, повышения объемов работ подразделения и т. п.). В данном случае применение *допускающих принуждение* (легко отслеживаемых и контролируемых) «глобальных» показателей (таких, как средняя продолжительность тестирования системы, время ухода с работы и т. п.) позволяет стимулировать *свободный* выбор и применение сотрудниками тех или иных способов повышения личной эффективности «внутри» рамки этих «глобальных» показателей.



Оптимальной концентрации принуждения помогает также осознание уже упоминавшегося различия в человеке двух частей — «сознательной» и «ленивой»

(на схеме заштрихована, принуждение обозначено стрелкой, убеждение — пунктирной стрелкой). «Сознательная» часть чего-то хочет, ставит цели, намечает планы и т. д. «Ленивая» отчаянно сопротивляется и тянет в какую-нибудь совершенно противоположную сторону.

Применяя принуждение для внедрения тайм-менеджмента, стоит учитывать, что человек часто с *благодарностью* принимает принуждение, направленное на его «ленивую» часть, и никогда не рад принуждению его «сознательной» части. Именно из-за этого многие люди, которые в принципе могли бы работать дома (особенно в условиях всеобщей интернетизации), предпочитают аккуратно ходить на работу в офис. Как необходимость приходить и уходить вовремя, так и вся корпоративная обстановка являются для них *желанным* «принудителем», помогающим обуздать собственную «ленивую» составляющую. Учет различия этих двух составляющих поможет вам сэкономить «ресурсы принуждения» там, где их применение непродуктивно (в общении с «сознательной» частью людей), и направить их туда, где они работают оптимально (в принуждении «ленивой» части).

Концентрация насилия «во времени» напоминает подход, который мы описывали в первой части под названием «дисциплинарных недель». Напомним, что там мы рекомендовали регулярно применять жесткую подробную аналитику в течение небольшого срока, например одной «дисциплинарной недели» раз в квартал. Такие недели, будучи не слишком трудоемкими и не успевая утомить, позволяют благодаря регулярности «поддерживать тонус» высокой эффективности. Аналогичный подход можно применять к корпоративной эффективности, концентрируя «во времени» применение или испытание корпоративных стандартов и других «средств принуждения». Например, решить проблему «как выделить время на тайм-менеджмент?» часто помогает *регуляризация* соответствующих мероприятий. То есть если мы сумели сделать привычным, что с 17 до 19 каждый понедельник у нас проходит совещание, посвященное повышению личной и корпоративной эффективности, то мы «застолбили» небольшой, но *постоянный* «кусочек времени» под тайм-менеджмент и его регулярность *принуждает* нас заниматься в это время именно тайм-менеджментом.

Обобщением этого приема, помогающим, в частности, управлять эффективностью деятельности в различных условиях, может быть ясное различие *режимов* в деятельности компании. Например, «режим военного времени» в экстремальных обстоятельствах (жесткая дисциплина, немедленное исполнение распоряжений, готовность к высоким нагрузкам), «штатный режим» (обычная функциональная деятельность), «проектное напряжение» (всеобщая «запойная» работа на один большой небанальный результат), «всеобщий отходняк» после проектного напряжения и т. п. Для «переключения» между режимами можно применять различные «якоря», как это описано в третьей части для личной работы. Вообще говоря, «переключение режимов» можно применять и в личной работе, но особенно оно полезно именно в корпоративной деятельности, поскольку позволяет быстро передать всем сотрудникам информацию о требуемых на предстоящем этапе нормах поведения и стереотипах мышления, «запаковать» в один легко используемый «переключатель» огромное количество управленческой информации.

На чем концентрировать усилия по повышению эффективности?

Описанная выше последовательность убеждения-принуждения дает нам мощный инструмент воздействия на организацию и «внесения» в нее любых организационных преобразований. Теперь нужно ответить на вопрос: «Какова логика применения этого инструмента?» К каким частям организации его нужно применять в первую очередь? Какие методы и технологии «насаждать» с помощью этого инструмента? Ведь современный менеджмент предлагает огромное количество различных подходов и технологий, причем каждый «гуру» старается перекричать окружающих и доказать вам, что именно его метода — та самая панацея, которой вам всю жизнь не хватало для достижения нирваны.¹ В этом подразделе мы сначала дадим общие принципы ориентации в различных подходах, затем покажем, как выбирать оптимальные точки приложения организующих усилий, и, наконец, выскажем несколько соображений по наиболее универсальным технологиям организации, которые могут вам пригодиться.

Стратегия организационных преобразований. Здесь мы не скажем практически ничего нового для читателя, знакомого со второй частью нашей книги. Если вы хотите системно и последовательно повышать эффективность вашей фирмы или подразделения, необходимо иметь адекватную *модель* того, как они управляются на данный момент, какие изменения в систему управления ими нужно внести и в какой последовательности. Чтобы создать такую модель, необходимо сделать несколько основных шагов, описанных нами в приложении к личной стратегии.

1. Обзор ситуации, замыслов, целей, задач. Вы берете файл, например Excel-евский (Excel, на взгляд автора, наиболее удобная программа для создания простого обзора), называете его громкими словами «Организационная стратегия моей фирмы (подразделения)» и начинаете сначала беспорядочно (порядок придет потом, постепенно) заносить в него ваши мысли по поводу совершенствования управления вашей фирмой, повышения ее эффективности и т. д. Стоит сразу выделить в файле три основных раздела (в Excel для этого удобно использовать отдельные листы) соответственно планированию методом структурирования внимания: оперативный, тактический и стратегический. В стратегический раздел можно начать забрасывать различные *замыслы* относительно повышения эффективности (как и в личной работе, замыслов должно быть заведомо больше, чем вы можете осуществить). Там же могут быть значительные цели («перейти на проектную структуру управления»), дерзкие цели («мы такие маленькие, но за счет эффективного и нетривиального управления информацией хотим утереть нос самой “Мега Супер Ин-корпорейтед”») и т. д. В стратегическом разделе могут находиться и другие инструменты управления, описанные во второй части: принципы, приказы и т. п.

¹ Не откажет себе в этом удовольствии и автор. Основным преимуществом предлагаемых технологий он считает их более высокую рефлексивность по отношению к другим. Говоря проще и вспоминая наш исходный анекдот про дровосека: если другие консультанты предлагают вам различные топоры и пилы, то автор в разделе об организационной стратегии рассказывает о том, как *выбрать* оптимальный для вас топор и *заточить* его именно под ваши потребности.

Аналогично в оперативный и тактический разделы заносятся более близкие мероприятия количественные показатели для отслеживания эффективности и т. д. Кроме того, можно завести отдельные «контекстные» разделы, посвященные определенным людям, подразделениям, задающим «контекст» особым периодам времени или состояниям фирмы («летом, когда все равно работать никто нормально не будет, заняться обучением персонала тайм-менеджменту») и т. п.

2. Создание базы для принятия решений. Как в личной работе мы определяли миссию, ключевые области, основные критерии для принятия решений — так мы делаем это и здесь. Естественно, в организационной стратегии все это будет менее «мировоззренчески нагруженным», более технологическим. Хотя и «мировоззренческие» ценности тут сохраняют определенное значение. Например, между автором и одним из его клиентов, директором производственной фирмы, однажды состоялся примерно следующий диалог.

— *Я хотел бы получить ваш независимый консультантский взгляд на следующую проблему, не относящуюся к тайм-менеджменту, но на данный момент для меня важную. Один из сотрудников моего IT-подразделения упорно отказывается принимать участие в обучении других сотрудников компьютерным вопросам. Сейчас IT-отдел должен подготовить программу обучения персонала, и программа упирается в этого сотрудника. Не знаю, как его убедить.*

— *А нужно ли убеждать? Считаете ли вы, что если переубедить этого сотрудника, он проведет обучение персонала более эффективно, чем, например, привлеченные внешние специалисты?*

— *Понятия не имею. Мне важно, чтобы мои сотрудники развивались, — более важно, чем какая-то количественная эффективность. Здесь человек явно столкнулся с каким-то препятствием в своем развитии и не хочет его преодолеть. Поэтому я бы хотел от вас получить мысли и аргументы, которые могли бы пригодиться в диалоге с этим сотрудником.*

Как видим, имело место обсуждение некоторого решения относительно организационных преобразований: кому и как осуществлять программу обучения персонала. При этом консультант исходил из чисто технических и экономических критериев. Руководитель же привлек к принятию решения еще и свои мировоззренческие критерии — он хотел работать с развивающимися, «растущими над собой» людьми, и это для него было важнее чисто количественной эффективности.

Заметим, что организационная стратегия имеет своим предметом достаточно специфическую вещь — организацию труда и управления. Поэтому многие инструменты обзора и принятия решений, о которых мы говорили во второй части, здесь могут принимать специфический вид. Например, участник тайм-менеджерского сообщества Сергей Севрюгин, руководитель проектов фирмы *RGSound*, один из первых пользователей программы «Учебный органайзер» (описанной в приложении IV), в ходе работы над программой применил необычным образом схему «ключевых областей деятельности». Он составил «схему препятствий на пути к личной эффективности». Принцип применения инструмента остался тем же: рисуем иерархическую или сетевую структуру материала, которая помогает нам в нем ориентироваться и принимать решения. Но сам организуемый материал изменился (это уже не «ключевые области» деятельности, а проблемы, связанные с личной эф-

фективностью), в связи с чем изменилось и применение инструмента. Если схема ключевых областей деятельности помогала поддерживать гармонию расходов времени и внимания на них, то схема проблем скорее помогает выявить их взаимосвязи и найти наиболее приоритетные проблемы, заслуживающие первоочередного решения.

3. Распределение целей и задач по времени, обеспечение эффективности их выполнения. На этом этапе из простого обзора задач, упорядоченных по приоритетности, могут «вырастать» более сложные структуры — например, план организационных преобразований на год, план мероприятий по повышению эффективности на ближайшую неделю и т. п. Таким образом, стратегическая *программа* повышения эффективности фирмы, созданная на основе метода структурирования внимания, дополняется *планами* и *проектами*, описывающими ближайшую перспективу и готовыми к осуществлению. Таким образом происходит переход от стратегии организационных преобразований к тактике, конкретным ближайшим действиям по развитию фирмы и повышению ее эффективности.

Как выбрать оптимальные точки приложения усилий? Мы помним, что программа на основе метода структурирования внимания позволяет отразить одну очень важную особенность человека: он не может *концентрироваться* одновременно на нескольких делах. Причем это верно как в «локальном» масштабе, на уровне личной работы, так и в «глобальном» масштабе, на уровне управления фирмой. Программа действий на основе метода структурирования внимания — это «фонарь», позволяющий высвечивать наиболее значимые участки деятельности и концентрировать на них внимание.

Как же искать в организации те участки, на которые следует обратить первостепенное внимание? На этот вопрос дал ответ отечественный «отец-основатель» системного подхода А. Богданов в своей «Всеобщей организационной науке — технологии». Он утверждал, что ориентироваться в совершенствовании деятельности нужно на *слабое звено*, поскольку «где тонко — там и рвется». Иначе говоря, наиболее неэффективный участок вашей организации (подразделение, сотрудник, применяемая технология...) является основным сдерживающим фактором для развития всей организации в целом. Именно на него нужно обратить первоочередное внимание.¹

Типичным примером «слабого звена» являются «ключевые компетенты» — высококвалифицированные сотрудники, через которых должен «проходить» любой проект, договор, и т. п. Помимо обучения «заместителей», способом повышения «пропускной способности» сотрудника является придача ему «диспетчера», решающего все незначительные организационные и технические вопросы.

¹ Со свойственной 20-м гг. пылкостью коллеги-НОТовцы разнесли в пух и прах эту концепцию Богданова — как призыв «равняться на слабого» и прочую контрреволюцию. Если бы Богданов не умер своей смертью, не миновать бы ему лагерей. К сожалению, по-настоящему «открыли» системный анализ американцы, на несколько десятков лет позже Богданова — и здесь пророк не был принят своим отечеством. В свете концепции реализации ценностей через *поступки* достойна упоминания смерть этого человека — руководителя первым, им же и созданным Институтом переливания крови, Александр Александрович запретил сотрудникам ставить на себе рискованные опыты, сделав только одно исключение — для себя. Во время одного из таких опытов в 1928 г. он и скончался.

Отметим одно наиболее важное «слабое звено», которое часто по понятным причинам ускользает от внимания руководителя. Это *он сам*. Не утруждая читателя напоминанием народной мудрости типа «рыба гниет с головы», приведем более современные рассуждения на этот счет участника ТМ-сообщества Виталия Королева, консультанта по вопросам корпоративного управления. Анализируя свою практику работы, он выдвигает следующие тезисы:

- руководитель — самое значимое лицо в организации, от которого больше всего зависят ее эффективность и развитие;
- любой сотрудник видит фирму, но не видит себя в ней (чтобы увидеть себя, нужно «зеркало» — помощь консультанта либо выход в рефлексию);
- руководитель, видя фирму без себя, т. е. без наиболее значимого ее звена, обладает *наиболее ущербным* представлением о фирме.

На схеме реальные объекты плотно заштрихованы, ясные представления о них закрашены белым. Изображенный внизу работник видит фирму достаточно адекватно. Конечно, в его картине фирмы есть ущербность, связанная с неадекватным восприятием себя, но он не настолько значим в структуре фирмы, чтобы это сильно мешало адекватности ее образа. Слабой штриховкой изображен образ руководителя в его картине мира — конечно, он имеет какое-то представление о себе во главе фирмы, но менее адекватное, чем окружающие. Таким образом, именно над собой ему нужно сильнее всего работать.



Технически, в частности, это выражается в необходимости создания собственником (в первую очередь это касается единоличного собственника, не делегировавшего полностью функций оперативного управления) *системы контроля*, которая могла бы в нужный момент сказать: «Вася, ты не прав!» *даже ему*. Королев уточняет: это справедливо для, условно говоря, «президентской» формы правления, когда правила, издаваемые собственником, он считает относящимися и к нему, — в противоположность «монархической» системе, когда собственник создает правила для подчиненных, но не для себя.¹ Такое самоограничение собственника позволяет как повысить эффективность фирмы, так и

¹ Несколько слов об области применения этих двух подходов. Королев связывает «президентский» подход с задачей создания *отчуждаемости* бизнеса, в частности одним из важнейших ее видов — *передачей по наследству*. Действительно, только «президентский» подход позволяет освободить бизнес от «завязки» на одного человека, с его прихотями и особенностями. Более подробно с мыслями Виталия Королева о наследовании можно познакомиться на сайте www.improvement.ru в разделе «Инкубатор», где он развивает наследническую тематику. Автор должен отметить, что в свете концепции «реализации ценностей» «президентский» подход представляется необходимым, поскольку, чтобы сотрудники принимали твои ценности (в частности, воплощаемые в правилах и принципах), ты должен *предъявлять* следование им. С другой стороны, элементы «монархического» подхода полезны для *развития* фирмы, поскольку любая норма, закон, принцип не является на 100% адекватной *развива-*

сделать ее развитие более соответствующим ценностям *собственника же*. (Здесь, как нетрудно заметить, вводя некую систему ограничения себя, «сознательная» часть собственника придумывает способы обуздания «несознательной».)

Небольшой пример «обуздания собственника» автор позволит себе привести из своей практики. Когда он решил, что, обучая других, пора, наконец, навести «регулярный менеджмент» в собственном хозяйстве, необходимость отдавать распоряжения своим сотрудникам по функциональным задачам на основе четко прописанных стандартов сначала вызывала достаточно серьезный дискомфорт. Помогла смириться с этим дискомфортом одна простая мысль: эффективность моего работника — это эффективность всего моего *дела*, и этой эффективности иногда нужно принести в жертву мое личное мелкособственническое самодурствующее удобство.

Какие технологии повышения эффективности применять? В задачи нашей книги не входит описание конкретных технологий повышения эффективности на корпоративном уровне. Отметим лишь некоторые направления для размышления. Удобно сделать это с помощью введенной выше классификации основных ресурсов, находящихся в поле зрения организатора, а именно времени, денег (и вообще материальных ресурсов), информации и энергии (TIME).

1. *Время и материальные ресурсы (в том числе деньги)*. Здесь отметим в первую очередь такую технологию, как управление проектами (project management). Необходимость в ней тем выше, чем более инновационна ваша деятельность. Проект по определению *временное* предприятие для создания *уникальных* продуктов. То есть если вы из года в год штампуете одинаковые пластиковые стаканчики, вам не нужно проектное управление — вам нужна хорошая корпоративная информационная система (КИС), которая поможет рационально управлять запасами сырья, легко принимать решение по приемлемым для вас объемам и параметрам поставок и т. п. Если же вы, например, поставляете трансформаторы, установка каждого из которых является достаточно своеобразной и зависит от многих различных факторов, то каждую из них уместно оформлять в виде отдельного проекта — со своими целями, ограничениями по качеству и ресурсам, командой проекта и т. п. При этом программное обеспечение для управления проектами позволяет моделировать различные ситуации, искать баланс внутри треугольника противоречий «сроки—ресурсы—цели проекта». В частности, такое моделирование позволяет оптимально распределять временные и материальные ресурсы между работами в рамках одного проекта либо между различными проектами.

Для фирм, более ориентированных на функциональную структуру и стабильную деятельность, отметим также такой подход, как *скользящее планирование*. Мало кто из участников советских «пятилеток» знал, что аналогичное планирование осуществляло и американское правительство. Только наши пятилетние планы составлялись один раз на весь предстоящий срок, а американские пересчитывались каждый год на следующие пять лет вперед. Таким образом, период чередования «спланировали-сделали» становится меньше, планирование как бы «размазывается» по

ющейся жизни и деятельности. Собственно говоря, основная «функция» монарха в классическом представлении (не путать с императором, диктатором и т. п.) и состояла в том, чтобы становиться проводником божественной правды (либо просто *совести*) именно в таких ситуациях, когда формальный закон недостаточен.

всей деятельности, непрерывно следует впереди нее, как луч фонаря перед идущим человеком. Естественно, что при этом действует закономерность: «Чем дальше от настоящего момента, тем менее детален план».¹

2. *Информационные ресурсы фирмы* в новой экономике становятся не менее, а даже более значимыми, чем материальные. Соответственно возрастает роль информационной стратегии, позволяющей системно управлять интеллектуальной собственностью фирмы (права на торговые марки, изобретения, авторские права, и т. п.) и ее знаниями (опытом и методическими наработками сотрудников, информацией о клиентах и конкурентах и т. п.) В частности, вопросы управления знаниями фирмы помогает решать дисциплина, которая так и называется «управление знаниями», knowledge management. В ходе проектов по внедрению управления знаниями в компании могут разрабатываться способы формализованной и неформализованной работы с информацией: например, организация корпоративной базы знаний со стандартными формами и способами пополнения, форумов в корпоративной информационной сети и т. п.

Безусловно, говоря об управлении информацией, невозможно обойти стороной современные информационные технологии, технически воплощающиеся в корпоративных информационных системах, а также в *корпоративной культуре* — например, умении и желании сотрудников активно использовать e-mail и т. п. Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли» приводит чрезвычайно удачную метафору для всей информационной инфраструктуры компании: *электронная нервная система*. Как и нервная система человека, информационная инфраструктура помогает компании практически моментально реагировать на изменения ситуации, выявлять неочевидные закономерности развития окружающей среды, передавать информацию в нужные участки организма («Сколько идей рядовых сотрудников доходит до высшего менеджмента?», «Доступна ли среднему менеджменту подробная информация об основных показателях деятельности компании?») и т. п. В частности, Гейтс достаточно тесно связывает применение информационных технологий именно со *временем*, например со скоростью отклика фирмы на любые пожелания клиентов, удобством для них дистанционного обслуживания и поддержки с помощью веб-представительства компании, а также со взаимодействием участников новых разработок (приводятся примеры сокращения длительности проектов в разы за счет удобства «электронного» согласования действий) и т. д.

3. *Энергетические ресурсы фирмы* — пожалуй, наименее исследованная тема. Идея «энергетической стратегии» (как одной из составных частей стратегии фирмы) пришла автору в голову после следующего разговора с одним из клиентов.

— *Пока вы в командировке — давайте общаться по e-mail по поставленным задачам. Кстати, может быть, вообще часть наших обычных вопросов стоит перенести в переписку?*

¹ «Размазывание» планирования по всей деятельности является, очевидно, одним из проявлений ТРИЗовского закона «переход рабочего органа системы на микроуровень». Заметим, что скользящее планирование является достаточно важной идеей в свете сказанного в начале этой книги о необходимости строить эффективную деятельность в хаосе, неопределенности и т. п.

— Нет, Глеб, не согласен — мне нужна от вас не только информация, но и эмоциональная подпитка. Я подзаряжаюсь энтузиазмом и желанием продолжать занятия тайм-менеджментом. Поэтому очные встречи все равно необходимы.

Еще одним источником мыслей на эту тему стала необходимость как-то восстанавливаться после семинаров (любая группа «выживает» у ведущего достаточно много энергии). Сначала начали изобретаться методы управления энергетическим ресурсом — например, автор обнаружил, что после семинаров для отдыха ему нужно читать не художественную литературу (как делалось вначале), а, наоборот, книги по менеджменту (среднего уровня сложности) — поскольку на семинарах тратится в первую очередь эмоциональный капитал и в значительно меньшей степени — интеллектуальный. Соответственно и для отдыха нужно выбирать литературу, требующую не эмоциональной активности, как художественная, а, наоборот, не слишком напряженного чисто интеллектуального анализа.

После этого естественным образом возник вопрос: почему бы не разрабатывать специальные методы управления энергетическим ресурсом фирмы, применяя их системно и последовательно, в рамках некоторой «энергетической стратегии»?

Управление энергетическими ресурсами не следует путать с обычной мотивацией и прочими элементами HR (управления человеческим капиталом фирмы), хотя, безусловно, здесь есть много пересечений. Скорее всего, подходы к работе над «энергетическим капиталом» должны быть аналогичны продемонстрированным в третьей части в применении к личной работе (в разделе «Домашний фордизм-тейлоризм»). Там же, кстати, даны и некоторые «корпоративные» методы — вспомним, например, того директора завода, который по завершении каждого большого проекта вывозил всех сотрудников на 2–3 дня на экскурсии на природу или в другие города, что позволяло им легко снять «послепроектное одурение» и вернуться к работе со свежими силами.

Подтверждение важности учета и контроля энергетической составляющей деятельности фирмы автор получил в одном из своих первых корпоративных проектов. Когда разрабатывалась программа организационных преобразований, недавно появившийся в компании HR-директор, мудрый человек, спросил: «Глеб, вы видели этих людей? Они же совершенно зачуханные и заморенные, задушенные той совковой системой оплаты, которая есть сейчас. О каком тайм-менеджменте вы им собираетесь говорить? Сначала их нужно как-то оживить и потом уже учить эффективности». Автор согласился с этими доводами, и одним из первых мероприятий по повышению эффективности стал проект изменения системы мотивации, который и создал «энергетическую базу» для дальнейшей работы. Последующий скачок в развитии компании подтвердил, что ее энергетическая истощенность действительно была наиболее «слабым звеном», с которого и следовало начинать работу.

Системно строить и выращивать управление фирмой

В заключение корпоративной части осталось наметить несколько достаточно важных ориентиров, которые помогут читателю грамотно формировать организационную стратегию своей фирмы или подразделения, а также максимально эффек-

тивно использовать тайм-менеджмент для развития фирмы. Для этого нам потребуется различить некоторые важные понятия — как мы помним, определенность в терминах создает определенность и надежность методов и технологий, в которые эти термины разворачиваются.

Задачная и проблемная ситуации. Мы уже давали интуитивное различение этих понятий в части II книги. Сейчас нам необходимо сделать это на более строгом уровне. В определениях мы следуем уже упоминавшимся «Основам методологии» О. С. Анисимова, в которых он дает фундаментальный понятийный аппарат для описания деятельности.

Под задачной ситуацией О. С. Анисимов понимает такую, в которой существует некая абстракция (см. рис. 1, уровень А) с соответствующей конкретикой (уровень К), и в этой конкретике есть «пустота», «ущербность», требующая «заполнения» некоторым конкретным объектом. Иначе говоря, в конкретике есть «искомое» (на рис. 1 место для него заштриховано), в абстракции есть соответствующее ему «неизвестное». Например, конкретика: «В первом автобусе было неизвестное количество человек, во втором на 10 человек больше, всего было 50 человек»; соответствующая абстракция: $x + x + 10 = 50$. Здесь x — неизвестное, 20 человек — искомое.

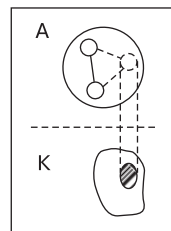


Рис. 1

Другой пример задачной ситуации: необходимо создать отдел маркетинга. В роли изменяемой (доставляемой, «ущербной») конкретики здесь выступает фирма, в роли абстракции — некая модель фирмы, в которой присутствует отдел маркетинга. На этом примере хорошо видна связь задачи и классической SMART-цели: задача как описание нынешнего «ущербного» состояния конкретики содержит в себе цель как описание будущего желаемого состояния конкретики, «достроенной» до требуемого состояния.

Проблемная ситуация — это ситуация, в которой имеющиеся абстракции неадекватны конкретике (см. рис. 2), поэтому не существует очевидного «неизвестного», или, иначе говоря, *невозможно поставить ясную цель*, поскольку неизвестно, в чем именно «ущербность» конкретики и какое ее состояние является желаемым. Лучше всего эта ситуация описывается фольклорным: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что», а если говорить о современности, именно в проблемной форме достаточно часто формулируется заказ на консультирование: «В фирме все плохо, что именно плохо — непонятно, но нужно сделать так, чтобы стало хорошо».

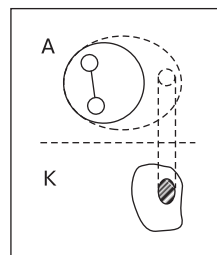


Рис. 2

Нетрудно заметить, что если мы имеем некий уровень абстракции АА (см. рис. 3), на котором возможно абстрактное описание ситуации более конкретного уровня А, то проблемная ситуация является задачной, но «сдвинутой» на один уровень абстрактности выше. Как задаче соответствовала цель, так и проблеме можно поставить в соответствие надцель — некое описание будущего состояния, сформулированное на уровне АА (в менее строгой формулировке понятие «надцель» уже появлялось у нас во второй части). Если взять пример из классической стратегии, проблема «тяжелое положение на южных границах» дает надцель «умиротворить

южные провинции», которая может воплощаться в очень различные цели уровня А («разбить войско повстанцев», «склонить вождей повстанцев к миру» и т. п.) и соответственно давать различные задачи.

Применение метатеорий для проектирования организации.

Очевидно, все ситуации, связанные со стратегией (как искусством работы с *неопределенностью*), а также с развитием фирмы (которое также имеет дело с поиском новых, не существовавших до того возможностей), являются *проблемными ситуациями*. Каким образом нужно действовать в этих ситуациях?

Решение проблемы, как видно из ее определения, распадается на два этапа. Первый — *депроблематизация*, т. е. превращение проблемы в задачу. Второй — решение задачи. Из сказанного о проблеме как задаче более высокого уровня абстрактности следует, что естественным способом решения проблемы в ситуации неадекватности моделей практике является выход на уровень *метамodelей* и «достройка» моделей уровня А с помощью метатеории уровня АА.

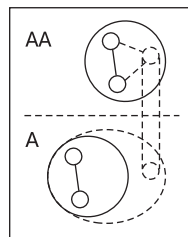


Рис. 3

В качестве примера метатеории, позволяющей строить метамodelи, можно привести системомыследеятельную методологию (СМДМ), в рамках которой разработан изложенный понятийный аппарат О. С. Анисимова. Обратите внимание, что все предложенные понятия являются «распредмеченными», *универсальными*, приложимыми к любой предметной области. Не исключаю, что многие читатели уже успели посетовать на «неконкретность» вышеизложенного, но эта самая неконкретность в *проблемных* ситуациях является *необходимой*. Менеджер, который способен только спрашивать: «Это все хорошо, но что конкретно делать-то?!», сильного решения и нового пути развития никогда не найдет и будет всегда обречен на пребывание в хвосте, в жалких попытках догнать лидеров, которые *умеют* отходить от конкретики, когда это необходимо для решения проблем.

В качестве другого примера метатеории можно привести ТРИЗ (теорию решения изобретательских задач), которая позволяет решать проблемы и развивать технические и бизнес-системы благодаря использованию закономерностей «уровня АА» (философских: противоречие как двигатель развития; близких к математическим: понятие идеального конечного решения).

Таковыми метатеориями, естественно, являются кибернетика и системный анализ — именно поэтому на страницах нашей книги достаточно часто появлялись соответствующие инструменты. Применять их для развития организации мы рекомендуем в связке с ТРИЗ, поскольку сам по себе системный анализ является средством решения скорее *задач*, чем *проблем*. Вы можете описать бизнес-процессы с помощью IDEF0, выявить наиболее затратные участки с помощью ФСА (функционально-стоимостного анализа) и т. п. Но для системной и целенаправленной постановки и решения проблем (в частности, совершенствования бизнес-процессов) классического системного анализа будет недостаточно. Инструменты ТРИЗ позволят это сделать за счет использования объективных законов развития систем. Соответствующий инструментарий изложен в приложении к третьей части.

Наконец, стоит отметить *метод концептуального проектирования* С. П. Никанорова,¹ основная идея которого состоит в проектировании организации на основе разворачивания некоторого базового абстрактного представления, конструкта (например, рефлексивного контура), который выполняет роль своеобразной «молекулы ДНК», благодаря которой обеспечивается единство и непротиворечивость всей сложной структуры организации (точно так же, как это происходит с живыми организмами и их генами). Это направление исследований, бурно развивавшееся в 1970-е гг. в связи с возрастающей сложностью военных разработок, впоследствии испытало некоторый упадок. Возрастающая сложность бизнес-систем и управления ими, а также усиливающиеся требования к динамичности их непрерывной перестройки делают широкое применение соответствующих системных методов и подходов все более насущным (надеемся, наша работа внесла некоторый вклад в их популяризацию).

Выращивание организаций. В дополнение к указанному О. С. Анисимовым методу решения проблем мы можем добавить другой, основанный не на выходе на уровень АА, но, наоборот, на изменении уровня К. Если наша абстракция неадекватна конкретике, можно не только выходить на уровень мета-абстракции, но и попытаться случайным образом изменять конкретику, внести дополнительную информацию о конкретике, и, возможно, на материале этой новой конкретики появятся дополнительные обобщения уровня А, которыми можно будет «достроить» уже имеющиеся модели и тем самым снять затруднение.

В качестве примера решения проблем с помощью организации хаоса на уровне К можно привести пример с мухами и осами, посаженными в открытую бутылку, обращенную дном к свету. «Умные» осы, имеющие на уровне А вполне ясную модель решения подобных задач, гласящую «выход находится там, где свет», но не обладающие способностью выйти на уровень АА и отрефлексировать очевидную неадекватность этой модели в данной конкретной ситуации, вскоре погибают. «Глупые» мухи, не связанные моделями на уровне А, совершают хаотические движения в пространстве бутылки и вскоре находят выход. Вам это не напоминает многих сегодняшних российских собственников, выросших из предпринимателей? В фирме царит полнейший бардак, деньги тратятся на совершенно невообразимые вещи, все балансирует на грани банкротства — но вдруг все возрождается, как феникс из пепла. Это характерный пример реализации «мушиной стратегии», тем более что предпринимательский тип личности как раз характеризуется склонностью к таким суматошным броскам в разные стороны, которые иногда загоняют в тупик, но иногда позволяют выскочить из него на новый качественный уровень развития.

Другой пример — поощрение предпринимательской инициативы в сотрудниках, создание им условий к *самостоятельному целеполаганию*, к возможности распоряжаться некоторой частью ресурсов фирмы не в рамках общекорпоративного плана, а в рамках их собственных представлений о том, что может быть для фирмы наиболее полезным. Иначе говоря, переход от «винтиков», являющихся не

¹ См. его работы на <http://or-rsv.narod.ru>; можно также рекомендовать книгу С. Чернышева «Корпоративное предпринимательство — от смысла к предмету», в которой несколько лекций посвящены концептуальному проектированию.

более чем элементами плана, к *действующим субъектам*, из активного самостоятельного целеполагания которых могут «вырастать» новые направления деятельности фирмы.

Итак, кроме «рефлексивного» развития возможно еще и «предметное» нашупь. Читатель может справедливо заметить, что мы предлагаем здесь тот самый метод проб и ошибок, в качестве антитезиса которому родилась ТРИЗ. Что ж, возможно, пора сделать следующий шаг и осуществить синтез. Необходимость такого синтеза диктуется следующим простым соображением: *ценности*, стереотипы, убеждения, традиции невозможно изменять путем рефлексии, рассудочного анализа. Они изменяются только при непосредственном *переживании* каких-либо значимых событий, а передаются только *предъявлением*. Поэтому подлинное развитие невозможно без «предметного», «нерефлексивного» аспекта.

Надеемся, эта книга дала читателю, помимо всего прочего, и инструменты такого «предметного» развития организации и себя:

- метод ограниченного хаоса — для различения областей упорядочения и областей предметного развития; для «подогрева», повышения эффективности областей развития;
- непрожективный подход — для грамотного управления *естественным ростом* в областях развития;
- метод структурирования внимания — для ориентации во внешнем хаосе и неопределенности, для создания гибкой *программы развития*;
- и *ВРЕМЯ* — как принцип мышления, стратегический ориентир, эталон для действий и камертон для чувств.

Творите организацию. Ощущайте ее послушные контуры под своими руками, лепите, выравнивайте, создавайте форму. Будьте архитектором, стройте гармонию, наслаждайтесь соразмерностью!

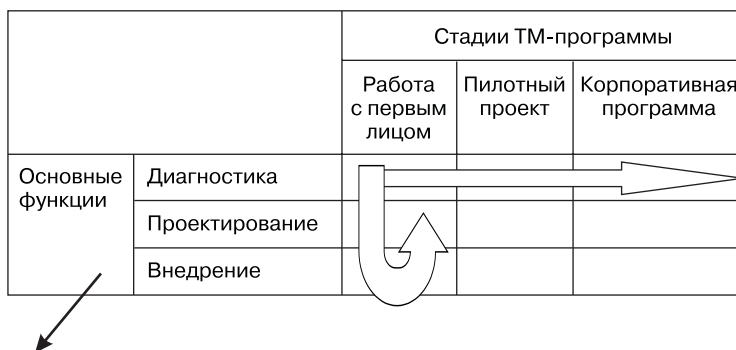
Растите организацию. Рыхлите почву, засевайте семена, с трепетом ожидайте всходов. Удивляйтесь цветам и плодам — их создали не вы, но они появились благодаря вам. Вы не знали, что они будут именно такими, — но в них есть частица вас.

Радуйтесь красоте и добру, которые вы принесли в мир.

СХЕМАТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ ТМ-ПРОГРАММЫ

По аналогии с тем, как в конце третьей части книги мы изложили несколько подходов к схематизации личного ТМ, сейчас будут предложены аналогичные подходы к схематизации общей картины корпоративного тайм-менеджмента. Напоминаем, что подобные схемы в отличие от четких последовательных алгоритмов, сковывающих свободу действий, чрезвычайно полезны для *гибкого*, реагирующего на все изменения ситуации проведения логичной и целостной программы преобразований, помогая не упустить существенных ее элементов.

1. **«Консалтинговая» схема.** Ее мы построим на пересечении трех осей, которые можно условно отнести к консультантскому мышлению и подходу. Первая ось — «диагностика—проектирование—внедрение» (нетрудно заметить, что это всего лишь одна из конкретизаций хорошо знакомого нам рефлексивного контура «анализ—моделирование—регулирование»). Вторая ось — движение от основного постановщика задачи (как правило, первого лица компании) через пилотный проект к программе полномасштабных организационных преобразований. О третьей оси будет сказано далее.



Эта таблица дает менеджеру программы ТМ-преобразований сразу несколько полезных рамок для мышления. Во-первых, здесь задана логика «развертывания» ТМ-программы в направлении от работы с первым лицом к компании в целом, являющаяся достаточно самоочевидной.

Второй, менее «самопонятный» аспект схемы, — логика сочетания основных функций команды проекта преобразований. Фигурная стрелка означает, что процессы анализа, моделирования и регулирования осуществляются *параллельно*. Иначе говоря, вслед за общей постановкой задачи первым лицом немедленно следует мини-диагностика, затем выдача первоначальных мини-рекомендаций и их внедрение в ближайшие сроки; опыт этих первых шагов является следующим шагом диагностики и должен содержать в себе соответствующие инструменты. Например, коучинг для первого лица может содержать в себе диагностические вопросы по эффективности команды топ-менеджеров и/или области пилотного проекта, семинар для топ-менеджеров — элементы диагностики состояния системы управления и планирования в компании в целом и т. д. Таким образом, корпоративная ТМ-программа «разворачивается» на основе непрерывного взаимодействия моделей и реальности, непрерывного перепроектирования деятельности по мере ее осуществления, т. е. на основе непрожективного подхода к организации деятельности.

При этом таблица позволяет с помощью левой колонки «Основные функции» структурировать содержимое основных стадий ТМ-проекта. То есть планируя, например, пилотный проект, можно принимать три функции из левого столбца за верхний уровень декомпозиции целей этого проекта и в соответствующие клеточки на пересечениях записывать основные задачи. Например, «Пилотный проект:

Диагностика = 1. Состояние личного ТМ в подразделении. 2. Состояние командного ТМ. 3. Состояние корпоративных аспектов ТМ» (нетрудно заметить, что для более глубокой декомпозиции мы использовали еще одну фундаментальную ТМ-ось, которая будет фигурировать и в следующих схемах).

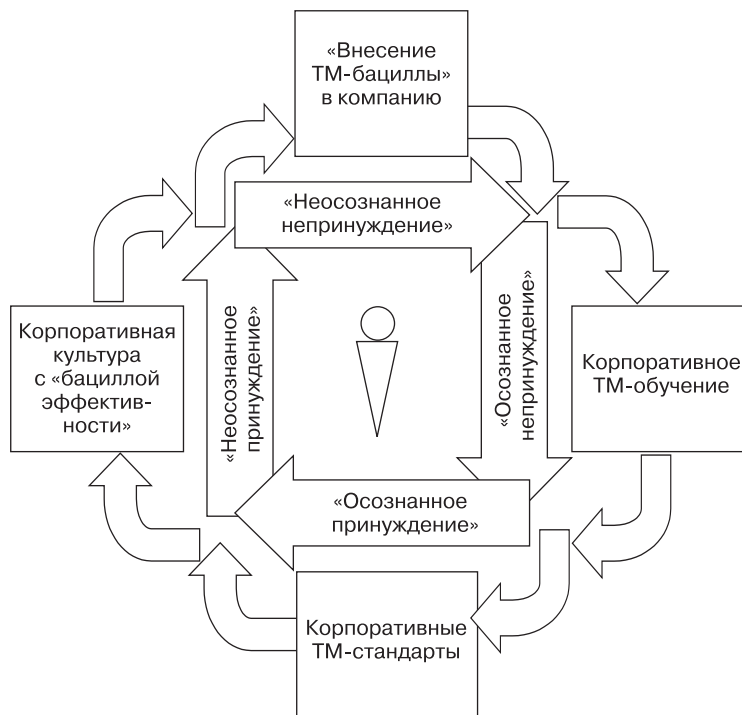
Наконец, третий полезный для организатора ТМ-проекта аспект «консалтинговой» схемы проявляется при появлении еще одной оси, направленной перпендикулярно первым двум. Корпоративная тематика сложнее личной, поэтому если там нам было достаточно двухмерного пространства, здесь приходится перейти в трехмерное. На третьей оси удобно изобразить основных *действующих лиц* ТМ-программы и на пересечениях с другими осями наметить их функции в соответствующих частях проекта. Например:

- А. **Внешний консультант.** Работа с первым лицом — основной диагност, равноправный «моделировщик», отходит на второй план при внедрении методов (либо сохраняет «принудительно-пинательную» формальную функцию, регулярно «тормозит» клиента по поводу внедрения ТМ-методов, не вмешиваясь в содержание этого процесса). В пилотном проекте его функции могут сокращаться, например он уже не диагностирует, но консультирует руководителя пилотного подразделения, который сам диагностирует ситуацию. В общекорпоративной программе может выполнять функцию методолога при первом лице, интегрирующем противоречивые интересы подразделений и устанавливающим общекорпоративные ТМ-нормы, регулирующие взаимодействие между подразделениями в условиях пересечения интересов.
- Б. **Первое лицо.** Функции на первой стадии и в корпоративном проекте обозначены в предыдущем пункте; на стадии пилотного проекта может выполнять функции «консультанта» при руководителе пилотного подразделения.
- В. **Руководитель пилотного подразделения** («центра кристаллизации» ТМ-темы). В «корпоративной» клеточке таблицы руководитель и, возможно, сотрудники пилотного подразделения могут становиться ТМ-преподавателями, консультантами при руководителях других подразделений и т. п.

Отметим, что в этой схеме мы по максимуму проводим принцип «организация сама повышает свою эффективность». Рационально ли это с той точки зрения, что любые «неосновные» функции, те, в которых организация не собирается быть лидером, логичнее отдавать на аутсорсинг? В общем случае — да, но в случае обучения тайм-менеджменту наиболее эффективной обычно бывает именно предложенная схема. Дело в том, что лучший способ обучиться самому — научить этому других; таким образом, данная схема «взаимообучения» сотрудников компании обеспечивает максимально глубокое внедрение «ТМ-бациллы». Кроме того, тайм-менеджмент — это рефлексивная, управленческая функция, делегировать которую чрезвычайно опасно. Секретарь может сделать за руководителя черновую работу, но если он начинает расставлять за руководителя приоритеты (например, определяя круг «допущенных к телу»), руководитель попадает в крайне нежелательную зависимость. Аналогично ТМ-консультанты могут подготовить предложения по оптимизации системы планирования, выполнить черновую техниче-

скую работу, но основной импульс *развития*, совершенствования, повышения эффективности должен исходить *изнутри* организации и поддерживаться ее сотрудниками.

2. «Управленческая» схема. Эту схему, полезную не столько для конечного проекта ТМ-преобразований, сколько для непрерывного развития организации, удобнее построить в циклической форме на основе изложенной в части IV последовательности «от неосознанного непринуждения к неосознанному принуждению».



На схеме рядом со стадиями «цикла принуждения» изображены мероприятия, которые позволяют эти стадии пройти. Например, корпоративное обучение позволяет от неосознанного непринуждения перевести персонал компании в состояние готовности к осознанному принуждению; корпоративные стандарты закрепляют ТМ-приемы и позволяют постепенно переводить их из «принудительных» в «само собой разумеющиеся», т. е. неосознанно-принудительные. При этом стадия «внесение ТМ-бациллы в компанию» на следующих «витках» цикла касается уже не ТМ-бациллы вообще, а новых, до того неизвестных в компании, методов повышения эффективности.

Второе измерение, которое можно внести в этот график (и которое мы для простоты не изображаем на схеме), — основные уровни управления, т. е. «первое лицо — топ-менеджеры — средние менеджеры — рядовые работники». Ясно, что на пересечениях этой оси с осью принуждения мы можем формулировать различ-

ные подходы и рекомендации. Например, для топ-менеджеров более актуальными методами будут убеждение и командные договоренности, для работников, находящихся ближе к основанию организационной иерархии, может оказаться более эффективным сделать акцент на принуждении.

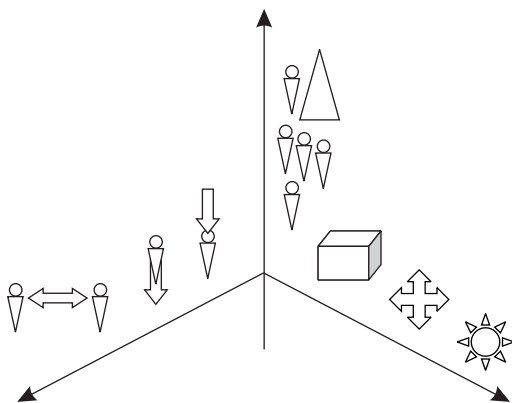
Третье измерение, которое может пригодиться в этой схеме, — разделение методов управления временем на «личные» (человек применяет сам для повышения собственной эффективности), «командные» (применяемые среди равных, «по горизонтали») и «корпоративные» (применяемые «сверху вниз», начальником по отношению к подчиненным). Очевидно, соотношение свободы и принуждения во внедрении этих методов на разных «этажах» иерархии будет различным.

Нетрудно заметить, что нашу циклическую схему можно было построить в виде обычного трехмерного «бизнес-куба», такого же, как в предыдущем пункте, с тремя осями и 27 «ячейками»-пересечениями, для каждой из которых можно прописать свои «оптимальные стратегии». На практике такая схема удобнее; циклическую мы привели лишь для того, чтобы показать многообразие возможных подходов к построению «пазла», который приходится собирать менеджеру ТМ-проекта.

3. Схема «распространения ТМ-бациллы». Если предыдущая схема выходила за рамки ТМ-проекта, то нижеследующая схема выходит за рамки корпоративного тайм-менеджмента и показывает его место в более общем контексте. Схему образуют три оси: масштаб социальной системы, подверженный «внедрению ТМ-бациллы»; основные установки или принципы, принимаемые при внедрении; и наконец, основной «двигатель» этого внедрения, основные мотивы внедряющих. На пересечениях этих осей можно рассматривать и формулировать различные «оптимальные стратегии» решения соответствующих задач и проблем.

Первая ось, которая будет нам полезна для понимания контекста нашей ТМ-деятельности (т. е. для системного подхода к ней), — это ось социальных систем, на схеме изображенная вертикальной. «Распространение ТМ-бациллы» и внедрение ТМ-методов мы можем рассматривать на уровне отдельного человека: его ближайшего окружения, состоящего из «знакомых» личностей (это могут быть семья, вуз, фирма и т. п. — для каждой из систем актуальны свои ТМ-методы); и наконец, на уровне взаимоотношений человека и большой социальной системы, воспринимаемой как более или менее обезличенный механизм или организм. Это может быть большая фирма, общество, государство. Понятно, что меняются и методы: например, вместо психологии или социальной психологии основным «поставщиком» полезных моделей станет социология.

Вторая ось, изображенная слева, — ось подходов к внедрению некоторых исходных мировоззренческих установок. Таких установок мы можем выделить три. Первая — «удовлетворение потребностей» социальной системы (*желаний* себя любимого, *требований* и *запросов* ближайшего окружения, *потребностей* больших социальных систем). Это позиция «снизу», на ее пересечениях с другими осями будут находиться стратегии того, как «прогибаться под изменчивый мир». Эти слова мы произносим безоценочно — как говорится, «согнешься — не переломишься», иногда нет ничего зазорного или постыдного в том, чтобы согнуться, если это не противоречит базовым ценностям.



Вторая установка, условно говоря, «прогрессорская», от «прогрессоров» в произведениях братьев Стругацких. Это навязывание социальным системам своего идеала, своих ценностей. Возвращаясь к той же песне об изменчивом мире, «пусть лучше он прогнется под нас». Ясно, что стратегии воздействия на большую социальную систему (или, например, стратегии отношения с самим собой) для этой установки будут существенно отличаться от таких же стратегий для предыдущей.

Наконец, третья установка, «тризовская», или «непрожективная», постулирующая, что стремление к лучшему *уже заложено* в социальной системе (либо в отдельном человеке) и нужно лишь грамотно *способствовать* естественным процессам, которые позволят ему *самостоятельно* проявиться. Методы, которые мы предлагаем в нашей книге (в частности, в ее корпоративной части), в основном лежат именно в этой области. При этом заметим: далеко не факт, что такая установка наиболее *эффективна*. Выбор именно такого подхода (например, стимулировать развитие сотрудников, а не выстраивать «потогонную систему» из винтиков) — вопрос зачастую скорее эстетический и мировоззренческий, чем технологический.

Третья ось нашей завершающей схемы, изображенная справа, — это ось *мотивов*. Кубиком, «земным» символом (в противоположность традиционному кругу для неба), изображены мотивы *прагматические*, из области скорее «иметь», чем «быть». Они могут управлять воздействием человека на социальные системы разного масштаба и при этом сочетаться с разными установками, «принципами воздействия» из перечисленных выше. Это мотивы, как правило, имеют *конечный* характер и могут быть удовлетворены в конечные сроки конечными усилиями.

Следующая фигура, что-то вроде колеса, — иррациональные, «процессоориентированные» мотивы типа *игры*, бесконечного карабкания к вершинам пирамиды власти, научного познания ради упоения самим познанием и т. п. Эти мотивы, вообще говоря, могут удовлетворяться неограниченно долго, более того, часто обладают свойством самоусиления (именно к ним относится поговорка: «Пытаться утолить жажду соленой водой»). Им есть всего одно заметное препятствие — физическая смерть «носителя» либо как вариант, его эмоциональное, энергетическое

и духовное «выгорание», основную причину которого В. Франкл¹ называет «экзистенциальным вакуумом», т. е. отсутствием реально значимых ценностей, способных придать жизни невыдуманный и ненавязанный смысл.

Наконец, солнцем, бескорыстно светящим для всех, обозначены мотивы, позволяющие человеку *выходить за пределы* себя, собственных рациональных или иррациональных интересов. Рискнем предположить, что «твердость» действий и результатов, создаваемая такого рода мотивами, многократно превосходит прочность и надежность любых действий, основанных на мотивах предыдущих родов, хотя бы носители последних и были вооружены самими совершенными технологиями и распоряжались ресурсами самых больших социальных систем.²

Проще говоря, *дух сильнее технологий*. Только не подумайте, что эта мысль является результатом лирического отступления и не относится к вопросу о схемах и методах проведения эффективных и успешных корпоративных ТМ-проектов. Она имеет самое прямое, абсолютно инструментальное, прикладное и методологическое отношение ко всему, что вы делаете, — и к внедрению ТМ-методов в особенности. Автор надеется, что после того, как вы забудете все методы и схемы, которые здесь предлагались, мысль о творческой, преобразующей, несущей победу силе *духа* по-прежнему будет оставаться одним из основных ваших ТМ-инструментов.

ТМ-ТЕХНОЛОГИИ

Тайм-менеджмент для дочки: история одной игры

Виталий Королев, директор фирмы «Включенное консультирование», Санкт-Петербург

Как все начиналось

Началось все в августе 2002 г. на даче. Ребенок попросил денег. Не просто на мороженое или игрушку, а «вообще», в качестве постоянного источника, на карманные расходы. Потому что уже подружкам в школе дают, а ей все еще не дают. Первое желание, которое появилось у меня, это желание поторговаться. Раз ребенку что-то надо от родителей, значит, надо ему какие-то условия поставить. Так и сделаем. Ставлю ребенку условие, что это не просто будет еженедельная дань, которую родители платят ребенку, а напротив, деньги нужно заслужить. Будет назначена система поощрительных и штрафных очков, которая будет влиять на получаемую сумму. Полинка, на удивление, сразу согласилась.

Как создавались правила

Мы забрались с ней на второй этаж подальше от всех, сели на кровать и стали придумывать, за что мы будем ставить «плюсики» и «минусики». Начали, естественно, с минусиков. Как у многих детей в ее возрасте, у Полины существует букет «детских поведен-

¹ Виктор Франкл — известный психолог, основатель направления «логотерапии» («лечения смыслом»). Редкую убедительность его работам придают личные, «изнутри», наблюдения отношений человека и Смысла в крайних, предельных условиях Освенцима. См., например, *Франкл В. Человек в поисках смысла*. М.: Прогресс, 1990.

² Для простоты восприятия приведем крайне приземленный пример. У кого вы с большей вероятностью купите предлагаемый вам продукт: у человека, в совершенстве владеющего *техниками* продаж, переговоров и т. п., но ясно осознающего, что он «впаривает» ненужное, или у человека, глубоко и искренне убежденного в пользе и необходимости того, что он вам предлагает?

ческих болезней»: неорганизованность, непослушание, плохое поведение и т. п. Вот все эти «болезни» мы попытались выписать. Я называл критерии «минусиков», а она покорно записывала. Я даже удивился, что дочка совсем не возражает против моих предложений. Действительно, дети иногда доверчивы и мягки, как пластилин. Так что я понял, что нельзя переусердствовать. Поэтому после каждого критерия по минусикам, я спрашивал ее, согласна ли она с моим предложением. Поскольку дочка у меня оказалась самокритичной, отказов не наблюдалось. Оснований для минусиков набралось восемь.

Затем мы перешли к придумыванию оснований для плюсиков. Их оказалось гораздо меньше: вначале всего три. Но в жизни, нам кажется, так и бывает: шансов потерять больше, чем шансов найти. Во всяком случае, мы сохранили возможность увеличения оснований для плюсиков, причем инициативу в этой части ожидаем со стороны ребенка.

В первой редакции Правил мы записали в качестве основания для «плюсиков» — «наличие доброго дела» в этот день, а в качестве основания для минусика — его отсутствие. Я даже соответствующие графы в плане и отчете ввел. Но очень быстро мы поняли, что добрые дела должны быть выведены из пространства «очково-денежных» отношений. Иначе ребенок начинает манипулировать своей добротой. Да, мы сохранили соответствующие графы в плане и отчете (помните, как Мюнхгаузен планировал совершение подвига), но при этом форма реакции родителей осталась лишь в пространстве морального поощрения (или сожаления, если доброго дела не было). Добрые дела должны делаться от души, а не в обмен на очки.

Хотелось бы отметить важность именно письменной формы закрепления договоренностей. Представления людей, а особенно детей, очень быстро меняются, поэтому нужно как-то фиксировать эти первые договоренности ребенка с родителями. Кроме того, письменная фиксация взаимно согласованных правил позволяет и родителям, и ребенку, отнестись к ним как к правилам игры, а не как к инструкции. Это означает, что возникает возможность взаимного контроля за их соблюдением, а не одностороннего (со стороны родителей). Обе стороны выступают как в роли игроков, так и в роли рефери. У нас были случаи, когда мы начинали громко ругать Полинку, а она резонно осаживала нас: «Можете минусик поставить, а про ругать у нас в правилах не записано».

Формы для планирования и пинарики

Поскольку одним из оснований оценки в Правилах было наличие и выполнение напряженного плана дня, то пришлось придумывать формы планирования и отчетности, приспособленные к порядку дня ребенка. Это оказалось не простым делом. Надо было сделать и компактно, и не скучно, и понятно. За неимением лучшего я взял формы еженедельного подневного планирования, которые разработал для себя, и постарался модифицировать их. Как сейчас понимаю, вначале получилось очень коряво: я час объяснял жене с дочкой, как ими пользоваться, и затем еще две недели слышал как жена вздыхает, когда садится с ребенком заполнять эти формочки. Я сам часто поздно возвращаюсь домой, и чаще именно жене приходилось помогать дочке заполнять их. Но, как ни странно, ребенок быстро их освоил, и вскоре это занятие перестало требовать у него более пятнадцати минут в день.

Конечно, по ТМ-науке нужно начинать с долгосрочного планирования. Это была первая трудность: можно ли всерьез рассчитывать, что ребенок назовет свои долгосрочные (тем паче жизненные) цели? Так что ограничились годом и фиксацией «хотелок» года. Я просто взял и распечатал «пинарик» имени Литвака, добавил к нему поля «хотелки года» и предложил дочке записать в них то, чего бы она хотела бы в конце года достичь. Естественно, она начала перечислять названия игрушек. Что же, пусть будут игрушки. Поглядим, что будет на следующий год. По крайней мере понятно, на что она будет копить «карманные» деньги.

Далее. Пинарик — вещь очень действенная, но для взрослых людей, которые уже почувствовали протяженность времени и ограниченность жизни. Для ребенка пинарик не

будет выполнять своей основной стимулирующей функции. Поэтому вместо зачеркивания клеточки каждого дня мы договорились, что Полинка будет закрашивать эти клеточки в цвета, соответствующие ее настроению в этот день. Хорошее настроение — оранжевый, похуже — синий. Совсем плохое — черный. А в конце года взглянем, какая картинка получилась. А на следующий год сравним, какой год был «счастливее».

О неприменимости «взрослых» органайзеров

Первое, с чем пришлось столкнуться, это с неприменимостью «взрослых» органайзеров. Дело в том, что взрослый человек (я по крайней мере), оказывается, гораздо более свободен в выборе своей загрузки. Если даже не свободен, то эта загрузка более разнообразна, чем у ребенка. У моего ребенка оказалось, что можно составить расписание «типовой недели». Расписание занятий в школе и во всяких кружках известно, все перемещения расписаны до минуты, особо не распланируешь. Время для какого-то планирования остается в основном в выходные. Так что основная масса дел у нас оказалась «привязанной ко времени». Но время для планирования-отчета мы все же нашли: ежедневно с 20.00 до 20:30, за час до сна.

На наш взгляд, такая ситуация не оставляет детям пространства самоопределения. У них не остается свободного ресурса, к которому можно приложить планирование и хронометраж. Возможно, что это инфантилизирующая ситуация. Она не приучает к самостоятельному выбору, хотя приучает к дисциплине (но не к самодисциплине, а к внешней дисциплине). Во взрослой жизни при условии отсутствия внешних регуляторов существует опасность «слететь с катушек» и набить шишек, пока не выработаются собственные критерии самодисциплины. Да и не у всех они вырабатываются.

Кроме того, в ежедневный план мы включили «Доброе дело», а позже «Учебную цель дня: (уроки и целевые оценки)» и «Прогнозы на учебу (уроки и прогнозные оценки)». «Доброе дело» должно было как-то сохраниться, хотя скажу сразу, что нечасто удается порадоваться доброму делу, совершенному ребенком. Это скорее задача родителей как-то нацеливать ребенка на продумывание возможностей совершения для кого-то доброго дела. Например, один из родителей может совершить «заговор» с ребенком, чтобы сделать приятный сюрприз другому родителю. Это как раз тот случай, когда необходимо совместное творчество доброты.

О прогнозах и игре в «тотализатор»

Что касается целевых и прогнозных результатов, то идея эта пришла к нам позже, уже во время учебы. Всем известно, что дети не хотят, чтобы их учителя вызывали к доске отвечать урок. Кто не помнит своих школьных ощущений в момент, когда учитель говорит заветные слова: «А сейчас к доске пойдет...» — и смотрит в журнал. Так и хотелось спрятаться под парту. И таким образом, вызов к доске воспринимался не как возможность продвинуться, а как неудача, на которую надо как-то отреагировать.

А что если изменить к этому отношение? Если ребенок хочет получать хорошие оценки, то почему бы ему самому не взять инициативу в свои руки и не вызваться отвечать самому, предварительно особенно хорошо подготовив именно этот урок. Здесь важна операция по выбору приоритетов, «направления главного удара»: учим все уроки, но особенно готовим тот, в котором завтра хотим достичь успеха. И в момент опроса стараемся не «спрятаться», а вызваться, чтобы труд даром-то не пропал.

Такая стратегия позволит всегда бежать на шаг впереди учителя, а не отвечать на его вызовы, не будучи уверенным в себе. Именно эти уроки и считаем целевыми и планируем подготовиться к ним лучше других, и решаемся вызваться, взять на себя ответственность за результаты «выступления». Такую стратегию мы и называем активным планированием, т. е. планированием, результат которого зависит от ребенка.

Конечно, при выполнении плана (получении планируемой оценки) Полинка зарабатывает плюсики. За запланированную и полученную пятерку — два плюсика. За заплани-

рованную и полученную четверку — один. При запланированной четверке и полученной пятерке — все равно один: перевыполнение плана есть частный случай его нарушения, а заниженная планка — признак неуверенности. А вот при запланированной пятерке и полученной четверке — ни одного: план не выполнен. Риск должен быть обязательно при любом планировании.

Кроме планирования мы ввели и прогнозирование результатов. Оно относится к разного рода внеплановым опросам, контрольным работам. В отличие от планирования прогнозируемый результат не зависит уже от воли прогнозиста. Он скорее выявляет объективность самооценки. Если удастся точно спрогнозировать будущую оценку, то Полинка получает 2 или 1 плюсики в зависимости от того, пятерка это была или четверка. Цель прогнозирования: приучить (не столько научить, сколько приучить!) прогнозировать последствия своих действий.

Полька, к нашему удивлению, тоже подхватила эту игру и быстро разобралась с тонкостями различия между прогнозом и планом. Кстати, моя консультационная практика показывает, что не всякий директор различает эти понятия...

Хронометраж в 7 лет?

Теперь от планов перейдем к отчетам. Именно на их основании должны выставляться плюсики и минусы.

Сразу пришлось забраковать ТМ-хронометраж с пятиминутными интервалами и прочими точностями. Ребенок еще не просто не чувствует времени, но и к часам-то не привык пока (хотя часы уже носит). Детские отчетные формы достаточно сильно отличаются от взрослых. Из существенных отличий хотел бы отметить следующие.

Во-первых, в поле отчета наряду с полями, заполняемыми ребенком, должны быть поля, заполняемые родителями. Во взрослом отчете такого не представишь. Собственно родительские поля заполняются при выставлении плюсиков или минусиков. Детский тайм-шит, на мой взгляд, в принципе должен содержать родительскую часть. И итоговая оценка дня также выставляется родителями.

Во-вторых, мы включили поле «Доброе дело». Если доброго дела не было, пустота этого поля напомнит о том, что день прожит не «полностью», немножко «впустую».

В-третьих, мы включили поле «Главное событие дня». Здесь важны не столько оценки, выставляемые родителями, сколько выработка ПРИВЫЧКИ ребенка и родителей ВМЕСТЕ вспоминать и оценивать прожитый день, выделяя ГЛАВНОЕ. Именно обсуждая вопросы о том, что же ГЛАВНОЕ, мы движемся вперед, мы мыслью крепимся к ГЛАВНЫМ вопросам. Если хотя бы 10–15 минут в день думать о ГЛАВНОМ, это будет очень большой личный прогресс, мы так думаем.

В-четвертых, мы выделили специальное поле для подведения итогов недели. В этом поле мы выделяем «главное событие недели», «доброе дело недели», «самое большое спасибо Полинке от родителей» и «самое большое замечание», а также поля «Что думает Полинка?» по поводу выполнения ею недельного плана и «Что думают родители?» по тому же поводу. Там же мы сводим воедино все оценки дней и выставляем итоговую оценку за неделю, влияющую на прибавку или штраф к базовой еженедельной «стипендии» Полинки.

Из «взрослых» атрибутов хронометража я оставил «временную линейку», позволяющую отмечать на ней номера дел, которые записываются затем в отчет. Поскольку номеров дел совсем немного (учеба, игры, сон, еда и еще несколько), то это не составляет труда. Здесь важно не столько получить результат хронометража, сколько ввести его в привычку и продемонстрировать, насколько малозатратным по времени он может быть. Это работа на будущее.

Первые наблюдения

Все, что изложено в этой заметке, не претендует ни на научную обоснованность, ни на «пропаганду передового опыта». Все это — чистая импровизация, которая может закон-

читься в любой момент, как только ребенку наскучит играть в эту игру, и дочка об этом знает. Но первые наблюдения показали, что игра оказалась не только полезной, но и увлекательной.

Мы с удивлением отмечаем, что все эти правила и формы вызвали подъем энтузиазма у дочки. Она сама помнит, что нужно заполнять планы и отчеты, и даже старается это сделать в ущерб домашнему заданию. В первое время с интересом докладывала нам, сколько у нее накопилось в копилке. С устным счетом стало легче.

Видим и минусы. Временами возникает желание «приписать» плюсики за незначительные дела. Однажды она пришла ко мне с таким предложением. Я спросил ее, как она на самом деле считает, заслуживает ли ее просьба плюсика? Она ответила честно, что нет. Тогда мне не осталось ничего иного, как продолжить задавать вопросы: не считает ли она, что ее просьба ко мне — это попытка зависить себе оценку? Она согласилась, что выходит так. Тогда не считает ли она, что сама эта попытка зависить себе оценку заслуживает минуса? Она СПОКОЙНО согласилась и с этим. После чего без всяких обид уменьшила себе оценку дня на один балл, чем немало удивила меня. Именно спокойствие, с которым она потеряла очко, вселяет оптимизм. Значит, для нее важен процесс, игра, соблюдение правил, справедливость, а не «результат», не деньги. Правда, и я в этом разговоре не проявлял никакого возмущения или раздражения. Просто разговаривали, как будто разбирали чужую игру в шахматы.

Возникают трудности и с определением «Главного события дня» (ГСД). Если оно не было определено в тот же день, то через день и более ребенку очень трудно восстановить ГСД самостоятельно.

Иногда случаются очень интенсивные по загрузке недели, когда у ребенка не остается просто физически ни времени, ни сил заполнять планы-отчеты. Так случилось, когда мы возили ее на вечерний курс массажа. В ту неделю Полинка даже отказалась от «базовой стипендии» и сама попросила: «Хочу отдохнуть от планирования».

Каков сухой остаток?

Во-первых, ловите инициативу ребенка. Он должен первым проявить свое хотение.

Во-вторых, импровизируйте, придумывайте игру, а не «воспитательный процесс». Одно из основных отличий первой от второго в том, что ребенок понимает: игру он может прекратить в любой момент, а «воспитательный процесс» — нет. И еще: в игре ребенок может потребовать от родителя соблюдать правила игры, а в «воспитательном процессе» — нет. Там правила с ребенком не согласовываются.

В-третьих, не бойтесь фиксации планов и результатов. Это не «бумажки», а то твердое, что «не вырубишь топором».

И в последних: занятые папы и мамы, впишите в свои с ребенком органайзеры время, которое вы проводите вместе. Хотя бы для обсуждения «главного события дня».

Приложение IV

Основные инструменты обучения тайм-менеджменту

Введение

Задача этой заметки — познакомить читателя с основными технологиями обучения тайм-менеджменту, их сравнительными достоинствами и недостатками. Основное внимание в заметке уделено ТМ-обучению в корпоративном контексте. Таким образом, максимально полезной она может быть руководителю, выбирающему оптимальный путь развития ТМ-компетенции подчиненных или по договоренности с коллегами подбирающему семинар или консультанта для налаживания командного тайм-менеджмента. Несмотря на такой «корпоративный» акцент, заметка может пригодиться также читателям, желающим в индивидуальном порядке углубить свои тайм-менеджерские знания и навыки.

Предварительно выскажу некоторые общие соображения о ТМ-обучении. На основании нескольких лет опыта проведения семинаров, консультирования и дистанционного обучения тайм-менеджменту я могу сделать следующий вывод: наиболее сложная задача в ТМ-обучении — закрепление результатов. Можно прочесть человеку лекцию по новым способам ведения бухучета, и он сможет начать вести бухучет по-новому. Но чтобы с таким же успехом «пошли в практику» теоретические сведения о тайм-менеджменте, нужно приложить неизмеримо большие усилия. Мало узнать, как эффективно планировать свой рабочий день, — важно начать реально это применять, как правило, в условиях окружения, которое осталось неизменным и затягивает назад — в прежние, привычные, стереотипные методы работы. Такого рода естественная инерция человека — основная проблема, которую нужно учитывать при планировании ТМ-обучения. Поэтому при описании различных методов обучения я буду особо останавливаться на том, насколько высокую надежность *долгосрочных* результатов они обеспечивают.

В заключение замечу, что ТМ-обучение не следует рассматривать и оценивать как самоцель, отдельно от общего «внедрения ТМ-бациллы» в корпоративную культуру. Всякое учебное мероприятие должно в конечном итоге вносить вклад в рост эффективности фирмы и оцениваться в первую очередь с этой точки зрения.

Очные формы обучения

Семинары

Общее преимущество очных форм обучения и консультирования — более серьезная эмоциональная «подпитка» (при хорошем преподавателе), что для ТМ-темы

является особенно важным, так как для внедрения новых методов личной организации труда нужна сильная мотивация. Чтобы подчеркнуть значимость эмоциональных результатов, я обычно провожу в конце семинара мини-опрос — прошу каждого участника зафиксировать основной *результат*, полученный на семинаре. Затем сравниваю полученный список с зафиксированными в начале семинара *целями*, которые ставил каждый участник. Как правило, в целях больше «технических» вещей («хочу получить методы...», «научиться тому-то...», «разобраться с приоритетами»). В результатах же появляются моменты «психологические»: «*захотелось* начать хронометраж», «*вдохновился* ТМ-темой и обязательно буду применять полученные методы» и т. п. Наличие таких результатов является для меня одним из важнейших показателей эффективности семинара — я не просто дал людям методы, главное, что им *захотелось* эти методы применять.

Долгосрочные результаты семинара, не подкрепленного дополнительными инструментами обучения, как правило, не слишком высоки. Поэтому если речь идет о корпоративном семинаре, может быть полезным разбить его на несколько мини-семинаров с промежутками между ними. Оптимальный размер промежутка — неделя или две. Такое дробление семинара позволяет повысить качество обучения за счет постепенного усвоения и внедрения ТМ-методов, а также взаимной обратной связи. За время между «сессиями» у обучаемых появляется значительное количество практических вопросов, а преподаватель, снимая обратную связь, может корректировать содержание обучения гораздо сильнее, чем при обычном однодневном семинаре. Кроме того, тайм-менеджмент вообще очень медленно внедряемая технология, поскольку перестройку личного рабочего стиля нельзя осуществлять «революционно» — это обязательно медленная плавная эволюция. Поэтому большое количество распределенных по времени небольших порций обучения более полезно, чем одна большая.

Несколько слов о сравнительных достоинствах корпоративного и открытого семинаров. Главное достоинство корпоративного семинара — он позволяет (при достаточной квалификации ведущего) решать достаточно важные задачи, связанные с выработкой методов командной работы. Решение ТМ-вопросов на уровне команды, а не отдельного работника сильно повышает вероятность того, что новые методы будут внедрены. В качестве очень полезного побочного эффекта можно назвать сплочение команды, общение и взаиморазвитие ее членов. Из анкет с моих семинаров: «(что удивило?) Коллеги, оказывается, неглупые люди!»; «(главный результат) Мое видение путей развития фирмы стало видением каждого члена команды».

Важное преимущество открытого семинара — полезные деловые и профессиональные контакты. Кроме того, если посланный на семинар работник способен по результатам семинара сделать внятную лекцию для своих коллег, такая схема может быть достаточно дешевой заменой корпоративному семинару. Вообще, при любых формах обучения полезно, когда в организации есть человек или небольшая группа людей, уже «обацилленных» ТМ-темой, готовых продвигать ее в организации, обучать других, выбирать оптимальные формы привлечения внешних консультантов и т. п. Наличие такого «центра кристаллизации» помогает существенно сократить расходы на обучение и сделать его результаты более прочными.

Стоимость ТМ-семинаров, как и любых других консалтинговых услуг, величина очень нелинейная и с качеством, вообще говоря, напрямую никак не связанная. За сотни (в корпоративном варианте — тысячи) долларов вам могут в евроремонтном помещении показывать прекрасно сделанные слайды и хорошо поставленным голосом сообщать заученный текст о том, что «нужно быть четким и собранным, тогда ваши волосы станут мягкими и шелковистыми» — с нулевым долгосрочным эффектом. Прекрасный результат для функционера большой корпорации, которому нужно написать отчет об «исполнении программы развития персонала за... год», упомянув в нем «ведущие и всемирно известные фирмы», проводившие «обучение персонала по наиболее передовым и высококачественным методикам». Если же вам нужен результат, а не галочка, рекомендуем ориентироваться не столько на «раскрученную» торговую марку, сколько на личность конкретного тренера или преподавателя. Адекватный ее подбор позволит снизить стоимость обучения на порядки, не потеряв и даже выиграв в качестве.

Кроме того, по стоимости можно дать основную рекомендацию: *не экономьте на спичках!* Нельзя родить ребенка за 6 месяцев, невозможно вместить 8-часовую программу в 5 часов, даже если очень хочется. Не поймут и не воспримут никакого тайм-менеджмента люди, которых вы попытаетесь обучать после рабочего дня, пожалев выделить на обучение часть основного рабочего времени. Если хотите получить реальный результат, а не просто удовлетворение от «поставленной галочки», не пожалейте денег на вывоз народа куда-нибудь в близлежащий санаторий с соответствующими послесеминарными шашлыками и прочим. Лучше провести меньше семинаров, но зато доставивших людям удовольствие и давших *реальные результаты* благодаря совмещению учебы с отдыхом и сменой обстановки. Такие затраты времени и денег — *инвестиции*, а не потери.

Наконец, несколько слов о выборе преподавателя. Рекомендую обращать внимание не столько на перечень фирм, с которыми преподаватель работал, отзывы предыдущих клиентов и т. п., сколько на *личное* впечатление. Важно не то, чего когда-то достиг преподаватель, а то, сможет ли он дать адекватный результат в *вашей* организации, с ее спецификой и особенностями.

При принятии решения обратите внимание как на интеллектуальные, так и на эмоциональные аспекты личности преподавателя. Поскольку в ТМ-теме крайне важна мотивация обучаемых, их «эмоциональная подпитка», ни в коем случае нельзя доверять обучение «начетчику», изучившему достаточное количество теоретического материала и способному более или менее доступно его пересказывать. ТМ-тренер обязательно должен сам применять то, о чем рассказывает, быть глубоко убежденным в важности и актуальности ТМ-темы, не побоюсь этого слова, быть энтузиастом темы. При переговорах попросите его, например, показать свой органайзер и немного рассказать о личной системе планирования. Если это не сделаете вы, это с большой вероятностью сделают ваши работники на семинаре — и будут глубоко разочарованы, если вы отдали их в руки «сапожника без сапог».

Кроме того, если ваши сотрудники достаточно умны и критичны, материал семинара должен быть для преподавателя всего лишь «одной десятой» айсберга, находящейся на поверхности. Попробуйте углубиться в какие-нибудь тонкости, позадавать заковыристые вопросы. Даже если вы ничего не поймете в его ответе,

вы безошибочно почувствуете, насколько он компетентен. Впрочем, способность затем перевести умные слова на понятный вам язык тоже стоит проверить. Как говорил Нильс Бор, настоящий ученый способен даже уборщице объяснить суть тех проблем, которыми занимается. Для проверки компетенции преподавателя полезно также осведомиться о наличии у него публикаций в деловых изданиях — это не слишком надежный, но все же тест на наличие самостоятельных мыслей, способных пройти редакторскую и читательскую проверку.

Не стоит и говорить, что ТМ-тренер должен сам *предъявлять* способность уважать чужое время и грамотно организовывать свое. То есть не опаздывать на встречи (или звонить и передоговариваться при форс-мажоре), кратко и четко формулировать мысли в деловой переписке, без труда удерживать линию развития обсуждения при переговорах и т. д.

Тренинги

Тренинг, на мой взгляд, максимально полезен там, где стоит задача повышения *эффективности* стабильного *функционирования*. Например, продавец после тренинга сможет больше, увереннее и быстрее продавать; секретарь — более четко и кратко разговаривать по телефону и т. д. Тренинг формирует некие устойчивые навыки и стереотипы, которые очень полезны для выполнения достаточно стабильных и предсказуемых операций. Меня же в тайм-менеджменте, как видно из всего текста книги, интересует в первую очередь тема *развития* человека и фирмы, и соответственно мне интересны *развивающие* формы обучения, учащие *самостоятельно мыслить*, а не *тренирующие*, натаскивающие на эффективное выполнение определенных действий.

Естественно, здесь имею в виду только тренинги в изначальном смысле слова (по-английски «тренировать» и «дрессировать» обозначаются одним глаголом to train). Развивающие интерактивные формы обучения, дающие место самостоятельному творчеству обучаемого, часто тоже называют тренингами, хотя, на мой взгляд, это не вполне корректно. Из «западного» лексикона здесь более всего уместно слово «фасилитация» (т. е. помощь обучаемым в *самостоятельном* решении проблем организации), из отечественного — организационно-деятельностные игры (ОДИ) и инновационные игры (ИНИ).¹

Итак, первое, что следует различать при выборе тренинга по тайм-менеджменту, — какую задачу вы ставите: *повышения эффективности* сотрудников, тренировку у них определенных навыков или же *развития* сотрудников, обучения их умению *самостоятельно* решать проблемы, связанные с личной эффективностью. При этом также стоит учитывать важнейшую роль *мотивации* в личном тайм-менеджменте (борьба с ленью и промедлением, общее вдохновение на повышение личной эффективности и т. д.). Соответственно в тренинге уместно акцентировать внимание именно на этих проблемах, поскольку если не будет мотивации — не помогут никакие технические ТМ-навыки типа эффективного разговора по телефону. У людей просто не будет достаточного мотива эти навыки применять.

¹ Строго говоря, инновационные игры также несут в себе значительный элемент тренировки, но «распредмеченной» — осваиваются навыки рефлексивного мышления, коллективной мыслительной работы и т. п., которые затем прилагаются к конкретным проблемам.

Исходя из сказанного о тренингах, следует вполне естественная рекомендация при выборе формата обучения для топ-менеджеров. Как правило, в таком случае оптимален семинар с максимумом интерактива (ответами на вопросы, обсуждениями и т. п.), но минимумом классических тренинговых элементов (игры, отработка навыков и т. п.). Тренинговый формат работы для топ-менеджеров, как правило, неадекватен — странно «тренировать = дрессировать» высокоразвитых людей, многого достигших в жизни, обладающих высоким интеллектом, опытом и способностями. Зато интерактивность семинара, возможность критического обсуждения предлагаемой информации становятся более важными, чем для средних менеджеров. Само собой, при этом возникают более высокие требования к компетентности преподавателя, в частности к его практическому опыту. Очень остро я ощутил важность этого фактора на семинаре для топ-менеджеров одной московской высокотехнологичной компании. Весьма критичная, динамичная и компетентная в современных управленческих технологиях аудитория в единицу времени выжимала из меня в среднем вдвое больше информации, чем обычно на таких семинарах, причем успевала с разных сторон поставить ее под сомнение и вызвать бурную дискуссию между собой и с ведущим. Зато после этой «интеллектуальной мясорубки» были такие, например, отзывы в анкетах.

(Общее впечатление.) Очень насыщенный тренинг для мозгов, полезен только тем, кто реально много работает и имеет опыт серьезного руководства людьми (от 7–10 человек).

(Что удивило.) Чрезвычайно много взято из практики бывших клиентов, а не теории.

(Что показалось особенно важным.) «ТМ-баццлла». Решаю подобную задачу, попробую подумать, как с этим работать.

Выбирая между семинаром и тренингом, стоит учитывать аспект, который я считаю скорее недостатком тренинга, — *учебные задачи*. В них есть какая-то несерьезность, искусственность. Я считаю, что лучший способ обучения — обучение на материале самой жизни, с моста в воду — и вперед, поплыл! Поэтому практические блоки моих собственных семинаров построены на реальном жизненном материале. Во-первых, на кейсах из практики индивидуального и корпоративного консультирования; во-вторых, на самом близком и доступном — организации времени самого семинара и организации самостоятельной работы участников после семинара. Например, после рассказа о хронометраже я предлагаю совместными усилиями разработать 1–2 показателя, с помощью которых мы будем отслеживать эффективность семинара (количество заданных вопросов, отмеченных каждым участником полезных для себя мыслей и т. п.). Или в теме целеполагания я могу предложить кому-нибудь из участников сформулировать, чего он хотел бы в первую очередь добиться в плане повышения личной эффективности после семинара, и затем «перевести» это на язык SMART-критериев, т. е. поставить четкую *цель*. Таким образом люди не только осваивают основные методы организации времени, но и тут же апробируют их на реальных задачах из области своего личного тайм-менеджмента.¹

¹ В этой методике «защит» прием, в системомыследеятельной методологии называемый «рефлексивным оборачиванием». Например, если команде дано задание «Что нужно делать,

Еще один способ повысить эффективность ТМ-тренинга, на мой взгляд, значительное присутствие в нем «фасилитаторской» составляющей, т. е. помощи участникам в самостоятельной постановке и решении задач, связанных с повышением личной эффективности. Важно, чтобы человек почувствовал — он *сам* способен системно, рационально выстраивать свои отношения с временем. Благодаря тому что на семинаре или тренинге был грамотно дан «стартовый толчок», человеку больше не нужен «допинг» в виде новых тренингов. Вот как описывает долгосрочный эффект семинара-тренинга, делающего ставку на самостоятельные усилия людей, один из участников моего семинара, владелец небольшой рекламной фирмы (открытый семинар, осень 2001 г., ответ в анкете, разосланной по e-mail через полтора месяца после семинара):

«Благодаря семинару я вновь задумался над тем, как более рационально провести наступающий день, рассчитать свои возможности с объективными условиями временных рамок.

Более острые ощущения при потере времени.

Приятно чувствовать себя организованным человеком, когда что-то получается. Но даже если что-то и не выходит, я не теряюсь, как раньше, потому что я знаю, где допустил оплошность. Раньше в таких случаях опускались руки, и я надолго забрасывал идею организовать. Теперь есть система. Она меня вдохновляет».

Таким образом, выбирая ТМ-тренинг, ищите тот, который *запускает механизм* системного и последовательного *самостоятельного* повышения человеком личной эффективности. Тогда долгосрочные результаты, скорее всего, вас не разочаруют.

Что касается стоимости тренинга и выбора ведущего, здесь действуют примерно те же соображения, что высказаны о семинарах. Важнейшее отличие состоит в том, что становятся выше требования к эмоциональным и социальным навыкам тренера: способности «держат» аудиторию, снимать с нее обратную связь «в режиме реального времени», активно поддерживать оптимальный эмоциональный фон и т. п. В частности, при работе с топ-менеджерами крайне важно умение «держать удар», проходить «проверку на прочность», которую, как правило, устраивает группа.

Консультирование

Из всех очных форм ТМ-обучения эта наиболее затратна по деньгам, но при этом наиболее эффективна. Таким образом, ТМ-консультирование предназначено в первую очередь для тех, кто ценит время больше, чем деньги. У консультирования есть одно достоинство в денежном плане — процесс консультирования разбит на небольшие порции, которые можно оплачивать по отдельности, прекращая сотрудничество ровно в тот момент, когда вы сочли его продолжение неэффективным.

чтобы команда была эффективной?», рефлексивным оборачиванием будет предложение приложить сформулированные в обсуждении принципы к самому ходу обсуждения, чтобы ход обсуждения в команде благодаря этим принципам стал эффективнее. Проще говоря, рефлексивное оборачивание — это установка небольшого зеркальца перед лазерной пушкой — иногда со столь же сокрушительным эффектом.

Таким образом, у вас в руках постоянно находится «ядерная кнопка», заставляющая консультанта «поддерживать тонус» и не ослаблять усилий.¹

К достоинствам работы с консультантом я бы отнес в первую очередь, возможность индивидуальной тщательной «заточки» методов под ваши потребности. В частности, консультант здесь выступает в качестве достаточно мощного «филтра», отсеивающего лишнюю информацию. Говоря конкретнее, если на открытом семинаре я даю ссылку на какую-то книгу по тайм-менеджменту, на корпоративном могу дать ссылку на конкретную главу («А вот у нас в фирме с совещаниями особенно плохо обстоят дела, что посоветуете?»), то при личном консультировании я могу выбрать буквально 2–3 абзаца, идеально подходящих для данного клиента, и отсеять все остальное.

Еще одно преимущество консультирования перед семинаром — выше гибкость в плане распределения занятий по времени, а также выше мотивация. Как написал в отзыве один мой клиент, «явно не подойдет такой консультант тем, кто подходит к вопросу занятий для галочки, будет возникать утомление от того, что тебя непрерывно тормозят». Поскольку основная проблема при занятиях тайм-менеджментом — необходимость выделять на них время и вообще *помнить* о тайм-менеджменте, я считаю способность методично и неотступно «тормозить» клиента очень важным качеством ТМ-консультанта. Естественно, тормозить в заранее оговоренных и согласованных пределах.

Наконец, консультант обеспечивает вам *диалогичность* рефлексии, работает в качестве своеобразного «зеркала», дающего обратную связь. Причем, что очень важно, зеркала независимого, не являющегося вашим подчиненным, и поэтому непредвзятого.

Выбор консультанта можно осуществлять аналогично выбору преподавателя для семинара. Здесь советую обратить особое внимание на готовность консультанта обсуждать, рассматривать и учитывать *именно вашу* специфику деятельности. Это важно, поскольку именно «индивидуальный пошив» — основная функция консультанта при работе с руководителем один на один. Кроме того, могу вслед за П. Капустиным² посоветовать обратить внимание на такой незначительный, но очень показательный элемент поведения консультанта, как готовность и желание давать небольшие полезные советы по ходу дела, даже если это происходит еще во время предварительных переговоров. Действительно, если консультант богат идеями, методиками, практическими примерами, он не будет крохоборствовать и упускать удобный момент принести клиенту небольшую пользу, даже если сотрудничество с этим клиентом может в итоге не состояться. Поведение же в стиле «решение конкретных вопросов только после заключения договора» или «на семинаре только вопросы на понимание, все остальные вопросы — это уже консультация» я считаю однозначным признаком или невысокой компетенции консультанта, или своеобразной формой мании преследования на почве мании величия.

¹ Правда, злоупотреблять «ядерной кнопкой» тоже нежелательно. Иначе консультант может сосредоточиться на действиях, приносящих немедленный осязаемый эффект, и пренебречь теми аспектами организации личной работы, которые дают более высокие результаты, но в долгосрочной перспективе.

² Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб., 1999.

Естественно, речь не идет о том, что вам должны давать бесплатные многочасовые консультации, обхаживая и облизывая вас со всех сторон. Все должно быть соразмерно и адекватно. Более того, я считаю, что очень сильно цепляющийся за клиента консультант вряд ли сможет дать 100%-ное качество. Обратная связь клиенту, являющаяся одной из основных функций консультанта, может быть достаточно неприятна. Дрожащий над каждым клиентом консультант с высокой вероятностью побоится дать вам такую обратную связь, которая вызовет ваше неудовольствие. Поэтому рекомендую покупать консультационные услуги у людей, которые *свободны* и в экономическом, и в духовно-психологическом плане. С ними будет несколько труднее наладить взаимодействие, но зато значительная польза от сотрудничества для вашего развития будет гарантирована.

В заключение — об оценке эффективности услуг консультанта. Советуем подходить к этому вопросу так же, как к оценке личной эффективности. Сформируйте несколько показателей, как показано в первой части, и отслеживайте их динамику, внося при необходимости коррективы в процесс консультирования. Такими показателями могут быть количество принятых вами решений по преобразованию деятельности; количество таких решений, воплощенных в жизнь; количество мыслей, схем или примеров, которые вы отметили как полезные для себя и расширяющие вашу картину мира и т. п.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Нужно пробовать, и аппетит не заставит себя ждать

Сергей Севрюгин, руководитель проектов, *RGSound*, Москва

О себе. Родился, вырос и живу в Москве. Образование высшее гуманитарное плюс дополнительное. При этом страшно завидую белой завистью всем технарям и прочим кибернетикам. Работаю в сфере ИТ-технологий, которые стоят на службе Бизнеса. Профессиональные интересы — диагностика, анализ и оптимизация бизнес-процессов, ИТ-технологии в автоматизации бизнеса, управление качеством, управление проектами, логистика.

В личных интересах не отличаюсь особой оригинальностью: очень люблю автомобиль и все с ним связанное (за исключением, может быть, ремонта). Люблю театр, особенно молодежный, в который не хожу по причине несовершенства в управлении временем, всевозможные выставки, особенно фото. Увлекаюсь фотографией. Со спортом дружу, но не очень крепко. Видимо, скоро полюблю горные лыжи — жене очень нравится.

О времени. «ТМ-бациллой» заразился случайно, но, похоже, неизлечимо. Заболевание прогрессирует, начинает охватывать все больше сторон жизни как профессиональной, так и личной. Большое количество окружающих, в основном друзей и коллег, не подозревают о моем «недуге» и реальном риске заразиться.

С тех пор учусь... Учусь ценить время, использовать время эффективно, управлять временем. И дается мне это учение не так просто, как, наверное, и многим. Но «тяжело в учении — легко в бою».

О ТМ сообществе. С помощью ТМ-сообщества в целом и Глеба Архангельского в частности я двигаюсь вперед. ТМ-сообщество для меня представляет особую ценность, так как ВЫНУЖДАЕТ не стоять на месте.

Начинающим. В общем, нужно пробовать, и аппетит не заставит себя ждать ни минуты.

Заочные формы обучения

Самостоятельная работа

Самостоятельное обучение является наиболее дешевой и, как правило, наименее эффективной формой ТМ-обучения. Впрочем, возможности эффективного самообучения тайм-менеджменту существенно расширились с появлением сайта «Организация времени» www.improvement.ru и тайм-менеджерского онлайн-сообщества. Сайт позволяет бесплатно получить в электронном виде материалы по тайм-менеджменту, в том числе новейшие разработки участников ТМ-сообщества. Причем, что особенно важно, сайт — это не «библиотека», мертвое хранилище текстов, а скорее «журнал», регулярно обновляемое «средство массовой информации». Чтение публикаций сайта позволяет поддерживать определенный ритм самостоятельно-го обучения, не забывать о тайм-менеджменте, внедрять ТМ-навыки постепенно, один за другим.

Еще одной формой самостоятельного обучения является активное участие в деятельности тайм-менеджерского сообщества. Коллектив — великий мотиватор. Именно поэтому, например, большинство ТМ-сообщников владеют слепой десятипальцевой печатью. Когда все вокруг «умеет это», не уметь самому становится странно. И самое главное — *личный опыт* людей, с которыми общаешься, убеждает и мотивирует гораздо лучше, чем тонны ТМ-книжек.

К способам организации самостоятельного обучения можно отнести также курсы дистанционного обучения, основанные на простой рассылке учебных материалов. Мне известны подобные курсы по поиску в Интернете и другим подобным дисциплинам, поэтому могу предположить наличие или появление подобных курсов и по тайм-менеджменту.

Использовать такие курсы читателю не посоветую, поскольку они соединяют недостатки сайтов и рассылок (невысокая мотивация) с недостатками семинаров и консультаций (платность). Поэтому выбирая дистанционный курс, обязательно убедитесь в наличие «интерактивных» приложений — возможности общения учащихся между собой (как, например, у пользователей программы «Соло на клавиатуре» В. Шахиджаняна) или с консультантом.

Наконец, стоит отметить достаточно экзотические способы организовать самостоятельное (для одного человека или для команды сотрудников) обучение тайм-менеджменту: видеокурсы и деловые игры. С видеокурсами все примерно понятно; деловые игры, судя по описанию на сайте www.ts2000.ru, представляют собой что-то вроде популярных в свое время игр «Монополия». То есть вы получаете некий набор бумажных материалов, с помощью которых можно играть во что-то, имеющее отношение к тайм-менеджменту и тренирующее соответствующие навыки.

Должен честно признаться, что мне самому такие формы обучения использовать не случалось, поэтому раскрывать их плюсы и минусы не могу. По всей видимости, к ним вполне приложимы соображения, высказанные выше о тренингах, так как видеокурсы и игры также ставят своей основной целью формирование *навыков*.

Дистанционное обучение: «Учебный органайзер»

Идея программы «Учебный органайзер» родилась у меня благодаря пересечению двух основных запросов обучаемых.¹

Запрос первый: «Мы хотим получить на семинаре пустографки, расставить в них галочки, потом отксерить эти пустографки, расставлять в них галочки всю оставшуюся жизнь и видеть, как это экономит наше время». Таким образом, людям нужно было дать какой-то *прототип*, от которого они могли бы отталкиваться в создании собственной системы управления временем.

Запрос второй: «Мы приходим на работу после семинара, и все начинает идти по-прежнему!» Действительно, изменение своего рабочего стиля, совершенствование организации труда — очень медленный, эволюционный процесс. Причем в условиях окружения, оставшегося прежним, менять свои привычки становится еще труднее. Да и некогда это делать — *затягивает текучка*, не оставляет времени на работу над личным временем.

Обычные формы обучения (семинар, тренинг) очень мало приспособлены к тому, чтобы дать долгосрочные результаты. Нужно несколько недель самостоятельной работы — хотя бы по 15 минут в день, но непрерывно. Нужен внешний побудитель и принудитель: как курсы английского языка, на которые люди в основном ходят не потому, что не могут пройти тот же материал сами, а потому что оплаченность принуждает работать.

Таким внешним принудителем и стал «Учебный органайзер». Это четырехнедельная программа, дающая четкие пошаговые инструкции по повышению личной эффективности. Физически она представляет собой небольшую книжку, похожую на обычный органайзер. На каждый день в нем есть рабочие бланки и пустографки, а также два-три абзаца теории и несколько небольших практических заданий. Задания не являются тренировочными, учебными — все они связаны с *реальным* повышением своей личной эффективности. Все это «разбавлено» полезными и забавными историями, цитатами из опыта ТМ-сообщников и т. п. Кроме того, имеется раздел стратегического планирования, в котором анализируются данные хронометража и ставятся стратегические цели, связанные с личной эффективностью.

Работа с органайзером возможна в трех основных режимах.

«Экономный» — без участия консультанта. При этом просто покупается технология для самостоятельной работы. Это самый дешевый вариант, но в нем присутствуют все основные недостатки самостоятельной работы — невысокая степень мотивации, отсутствие обратной связи от более опытного в тайм-менеджменте человека. Впрочем, даже такая форма работы с программой гораздо эффективнее чтения книги по тайм-менеджменту, поскольку «Учебный органайзер» не книга, а скорее рабочая тетрадь, содержащая минимум теории и максимум практики.

«Базовый» — с контролем результатов. По итогам каждой учебной недели обучаемый отправляет консультанту небольшое «контрольное эссе» размером около

¹ Должен также выразить благодарность активному участнику ТМ-сообщества Николаю Водолазскому, консультанту фирмы *TopS Business Integrator*, долго и упорно внедрявшему в мою картину мира утверждение: «Твои технологии должны обязательно выражаться в материальном продукте, человек не должен уходить с семинара с пустыми руками».

страницы, с обозначением достигнутых за неделю результатов, возникавших проблем и найденных решений и т. п. Если анализ эссе показывает, что требуемый уровень освоения материала достигнут, дается «добро» на следующий этап; если нет — рекомендуется еще неделю задержаться на предыдущем, с кратким указанием причин «поворота». Этот вариант дороже, но мотивация здесь гораздо выше — у обучаемого есть достаточно ощутимая «морковка» впереди, побуждающая не бросать обучение.

«Эффективный» — с полномасштабным консультированием. В стоимость этого варианта кроме проверки эссе включено определенное время консультирования по e-mail. В эссе обучаемый может отразить вопросы и не нашедшие решения проблемы, по которым консультант даст рекомендации в рамках оплаченного времени. Этот вариант, наиболее дорогой, дает и наиболее сильную обратную связь и мотивацию. В частности, такой вариант позволяет создавать «индивидуальный пошив», корректировать программу под потребности конкретной ситуации и личных предпочтений обучаемого.

Корпоративное применение «Учебного органайзера»

Генри Форд совершил революцию в автомобилестроении, предложив стандартизированный, массовый, *недорогой* продукт, свой знаменитый «Форд-Т» и другие близкие модели. На фоне непомерно дорогих, выпускаемых крохотными партиями автомобилей это было неслыханным новшеством. Форд изменил само понятие об автомобиле, сделав его из роскоши обычным, общедоступным средством передвижения.

По сравнению с достаточно дорогими, индивидуально выполняемыми консалтинговыми услугами, мало доступными широкому потребителю, «Учебный органайзер» является своеобразным «Фордом-Т». За счет стандартизации учебной программы, отражения в ней типовых проблем и универсальных решений «Учебный органайзер» делает консалтинг из элитной «роскоши для немногих» обычным и привычным «средством передвижения», повышения эффективности для всех. Снижению стоимости помогает также активное использование возможностей Интернета, позволяющее избавиться от расходов, связанных с «транспортировкой» консалтингового продукта. Вместо авиабилетов, командировочных, массы организационных сложностей — обмен e-mail-ами, позволяющий и консультанту, и клиенту работать в удобное для них время в удобной обстановке.

Помимо сравнительно низкой цены при высоком качестве результатов у «Учебного органайзера» есть еще несколько важных преимуществ, делающих его удобным инструментом для корпоративного использования. В «Учебном органайзере» не просто предлагаются некие методы и формы организации личной работы. С помощью этих самых методов и форм организован *сам процесс обучения*. То есть человеку не просто *рассказывают*, как ставить цели. Он каждый день просто *вынужден* поставить как минимум одну цель, связанную с процессом обучения. При этом органайзер показывает ему, как правильно ставить цели. Это может выглядеть, например, так (цитата из первой учебной недели):

«Цель дня. Добиться количественного успеха по созданному вами показателю.

Задачи дня. Для достижения цели нужно: сформировать показатель, как описано в сегодняшней теории; проанализировать с его помощью данные одного из прошедших дней; поставить для себя количественную цель на предстоящий день.

Например, вчера на приоритетный проект вы потратили 3 часа 40 минут — поставьте на сегодня цель потратить на него не меньше 4 часов».

Благодаря такому устройству органайзера за время учебы человек вырабатывает устойчивые навыки постановки целей, разбиения целей на задачи, управления своей деятельностью с помощью «приоритетов», «приказов» и других использованных в органайзере инструментов. Таким образом, ему становится достаточно просто перенести эти инструменты на всю остальную деятельность — вместо расплывчатых пожеланий начать ставить четкие цели, разбивать их на ясные задачи, грамотно распределять эти задачи по времени и т. д.

В корпоративном обучении программа «Учебный органайзер» позволяет снизить необходимость во внешних консультантах и тренерах до минимума. Как правило, для руководителей небольших фирм или подразделений я рекомендую следующий способ работы. Для сотрудников заказывается вариант «базовый», т. е. с написанием контрольных эссе и их проверкой консультантом; для руководителя — вариант «эффективный» с e-mail-консультированием. Таким образом, руководитель в рамках своих оплаченных часов консультирования может получать от консультанта помощь как по вопросам личной эффективности, так и по ТМ-обучению сотрудников, налаживанию командного тайм-менеджмента и т. п. Кроме того, анализ контрольных эссе сотрудников позволяет консультанту провести «мини-аттестацию» персонала и дать руководителю ценную обратную связь, поскольку в контрольных эссе достаточно четко отражается корпоративная культура фирмы. Таким образом, консультант позволяет руководителю увидеть «в зеркале» не только себя, но и всю фирму в целом, что дает массу полезных соображений для ее развития.

Для более масштабных задач (обучение сотрудников сразу нескольких подразделений) нужна более сложная организация процесса обучения. Основные закономерности такой организации изложены в части IV. Кроме того, существует методика проведения корпоративных проектов — своеобразный «учебный органайзер для преподавателя». Эта методика позволяет руководителю ТМ-проекта в компании, создающему «центр кристаллизации» ТМ-темы, иметь в своем распоряжении готовые схемы действий, ответы на типовые вопросы обучаемых, набор заданий для проведения очных «сессий» обучения и т. д. Таким образом, за счет применения этой методики существенно повышается эффективность корпоративных ТМ-проектов, причем снижаются расходы заказчика на внешних ТМ-консультантов и тренеров.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Как возможно записывать за собой каждое действие?

Сергей Севрюгин, руководитель проектов, *RGSound*, Москва.

Отрывки из заметки «Личный опыт работы с “Учебным органайзером”»

Первый вопрос, который возник после подробного ознакомления с полученными материалами: «Как же возможно записывать за собой каждое действие?» Практика показала — можно и даже нужно. Ведение хронометража не просто дает представление о структуре затрат времени в течение дня. Хронометраж бросает в ваши глаза «эффективность». В материалах, размещенных на сайте www.improvement.ru, немало говорится об этом явлении,

но чтобы его понять — нужно испытать самому. В противном случае все ограничивается только мысленным согласием с предлагаемыми материалами и не вызывает внутреннего протеста, побуждающего к действиям.

Пример: хронометраж позволил увидеть, что в некоторые дни 50% рабочего времени тратится совсем не на работу, а на всевозможные прерывания: Интернет, e-mail, перекуры и болтовню. Это известный факт, что на прерывания тратится много времени. Но человек по-другому начинает относиться к «МНОГО», когда оно составляет 4 часа из 8 возможных.

После недели хронометража все то безобразие, которое становится очевидным, у любого адекватного человека начинает вызывать сильное желание уменьшить совсем уж неэффективные затраты времени. Особенно если в личной жизни или работе есть чувство нехватки времени.

С этого момента начинается осознанная оптимизация времени. Но на самом деле оптимизация уже началась. Как только ты слышишь призыв коллеги сходить покурить, в голове появляется сделанный накануне вечером подсчет «ПЕРЕКУРЫ — 70 минут» и ты отвечаешь отказом. А сам про себя думаешь: «Так вот где потерялись мои еженедельные двухразовые посещения бассейна!» Осознанная оптимизация хороша тем, что вызывает чувство победы над временем, получаешь практическое подтверждение фразы: «Я управляю временем, а не оно мной». Здесь хотелось бы отметить, что чувство победы, даже незначительной, является необходимым условием в реализации любого проекта, будь то в работе, семье и т. п.

Надо сказать, что большим подспорьем в этих победах была «принудительность» «Учебного органайзера». Потому что после первых дней хронометража начались проблемы, и если бы не контрольные эссе, не проплаченные деньги — я бы просто бросил. Вот что я тогда писал в эссе, отчитываясь о результатах первой недели:

«Достигнуто самое главное — понимание, какая это непростая штука ТМ. И с психологической, и с практической точек зрения. Одно дело прочитать на сайте материалы, другое — попробовать самому вести хронометраж, смотреть, что ты сделал за день, захотеть все бросить к такой-то матери (извиняюсь), потом опять продолжать... В результате в понедельник утром понять, что ничего ты толком не сделал за прошедшую неделю, что нужно все начинать с начала, с нуля. По-моему, это тоже неплохой результат».

Хотелось бы отметить именно практическую ценность программы «Учебный органайзер». По работе мне часто приходится сталкиваться с разного рода источниками знания. В основном это книги и статьи, претендующие на звание методик, методологий, инструментов, коими они не являются. Такие источники в основном содержат общие «соображения по поводу...» и не дают ожидаемых инструментов решения конкретной проблемы.

Программа «Учебный органайзер» является, на мой взгляд, систематизированным набором инструментов и методик, которые взаимодополняют друг друга. Их применение очень эффективно в комплексе и просто эффективно в отдельности, причем в самых разных жизненных ситуациях и проектах. Более того, основа программы — ОРГАНАЙЗЕР — представляет собой комплекс различных форм фиксации, учета информации, форм для планирования плюс теоретические обоснования этих же форм. Таким образом, он сам по себе ценен и не имеет аналогов. Он помогает поставить правильные проблемы и правильно их решать.

Основные принципы обучения тайм-менеджменту

Специфика и принципы ТМ-обучения

Обучение тайм-менеджменту имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой предмета. Сформулируем несколько принципов, которые помогут вам учесть эту специфику и сделать обучение максимально эффективным.

Учитывайте нелинейность мотивации. В теме личного времени, как нигде, важны личная мотивация и личный интерес обучаемых, их *свободное* желание работать над своей эффективностью. Но мотивация и интерес — вещи нелинейные. Один из первых моих клиентов, описав свой типичный рабочий день, спросил: «Глеб, что принципиально нового Вы мне можете предложить?» Я написал в ответ достаточно масштабное письмо, начинавшееся с технологий хронометража и завершавшееся фразой: «Не очень люблю громкие слова, но предлагаю начать новую жизнь». Из всего письма адресат выбрал почти случайно попавшие туда мысли о биоритмически обоснованном вставании в 5 утра и именно с этого начал работу, а до хронометража дошел только через несколько недель. С объективной точки зрения «правильного» проекта личного реинжиниринга это было неоптимально. Но с точки зрения конкретной личности, с ее субъективными, в том числе иррациональными, соображениями, это был наилучший вариант.

Аналогичный «корпоративный» пример обсуждался на одном из моих открытых семинаров. Сотрудница тренингового центра компании, занимающаяся, в частности, программами обучения тайм-менеджменту, в качестве своей цели на семинаре назвала «разобраться с проблемой мотивации дизайнеров на внедрение ТМ-методов». Помимо стандартного набора трудностей в ее случае добавлялись типичные возражения о неформализуемости творческого процесса и т. п. В одном из следующих блоков, когда я рассказывал о диаграмме Ганта, эта участница отметила, что увидела в моем рассказе инструмент, которого дизайнерам очень не хватало для координации работы, за который они с радостью возьмутся, и с которого можно будет начать «раскручивать» среди них ТМ-тематику.

Тот же подход работает в большинстве случаев корпоративного ТМ-обучения: вы даете людям некую небольшую, легко применимую «полезность», которая *именно им* представляется наиболее интересной и актуальной на данный момент времени. Дальше можно переходить к более системным и последовательным способам повышения эффективности, при необходимости «подогревая» интерес аналогичными небольшими «полезностями».

Дайте людям сделать это самим. Этот принцип уже был упомянут в числе принципов организации корпоративных проектов; теперь покажем, как он «работает» в ТМ-обучении. Принцип тесно связан с мотивацией и помогает построить обучение так, чтобы мотивация была максимальной. Даже если вы абсолютно убеждены в том, что сотрудник делает что-то неоптимально, — не спешите указывать ему «более правильный» путь. Пусть он найдет его *сам*. Да, это совершится позже, но это будет *его* находка и найденный метод станет «родным», действительно вдохновляющим и мотивирующим. Кто-то из древних и мудрых говорил так: «Не торопись отвечать ученику на вопросы, которые он еще не успел задать».

Этот принцип диктует также определенную расстановку акцентов в содержании обучения. Считаю одним из достоинств своих собственных семинаров и неизменно рекомендую обучаемым мною ТМ-тренерам и просто менеджерам принцип «удочка вместо рыбы». Древняя китайская поговорка гласит: «Дай голодному рыбу — и ты сделаешь его сытым на один день; дай ему удочку и научи ловить — и ты сделаешь его сытым на всю жизнь». Соответственно лучше давать людям не готовые приемы управления временем, но универсальные схемы, принципы и подходы,

которые помогут им *самостоятельно* выработать конкретные решения, «заточенные» под специфику их деятельности.

Этот вывод был очень ярко подкреплён на одном из моих семинаров для топ-менеджеров генподрядной компании, т. е. высокотехнологичной, торгующей «чистым менеджментом» в строительстве, для которой в условиях полного отсутствия собственных экскаваторов и бульдозеров время сотрудников — основной ресурс. Один из «ключевых компетентов» компании, которого генеральный директор относил к «целевой аудитории» семинара (по сочетанию личной неорганизованности, важности его времени для компании, а также скептичности отношения к обучению), высказался в анкете так:

(Главный результат, достигнутый Вами на семинаре.) То, что был обозначен подход, который дает возможность совершенствоваться самому. Главное! На этом семинаре не дают «рыбу», которая все равно рано или поздно кончится, а дают «удочку» и учат ею пользоваться.

(Что больше всего удивило.) То, что действительно вроде бы очевидные вещи, над которыми обычно нет времени задуматься, на самом деле могут крайне сэкономить это же время.

(Общее впечатление от семинара.) Крайне полезно. Кажется, здесь действительно дают методологию, как найти время, когда его нет.

Учитывая исходную гиперкритичность настроя этого топ-менеджера (да и всей группы в целом — мне пришлось работать после неудачного ТМ-тренинга, проведенного психологом, которая не справилась с группой), можно считать такой отзыв достаточно ярким свидетельством адекватности подхода «рыба вместо удочки».

Стоит отметить, что дать людям инструменты *самостоятельного* изобретения приемов организации личного времени не так просто, поскольку эти инструменты неизбежно более абстрактны, чем пресловутые «36 способов борьбы с телефоном» и «25 приемов проведения совещания». Образно выражаясь, голодный отбрасывает несъедобную удочку и просит рыбы «здесь и сейчас», не слишком задумываясь о том, что будет с ним завтра. Поэтому при донесении до обучаемых общих принципов нужно не забывать «подкармливать» их мелкими конкретностями и практичностью, соблюдая баланс приятного и полезного.

Опирайтесь на мечту. Главная польза тайм-менеджмента не в том, что он помогает человеку стать более эффективным, а в том, что он помогает счистить все наносное, чуждое и выстроить личную деятельность на основе реальных, а не навязанных ценностей и приоритетов. Этим и обусловлен мотивирующий эффект тайм-менеджмента, дающий стимул развития сотрудникам и фирме в целом. Но добраться до подлинно своих, «родных» ценностей и приоритетов зачастую не так просто. В этом лучше всего помогает *мечта*, отталкиваясь от которой можно достаточно радикально изменить текущую деятельность.

Где-то в Интернете я встретил рассказ, поразивший меня могуществом мечты, когда ее удается «спроецировать» на текущую реальность. Провинциальная девушка, работающая в библиотеке за гроши, с детства мечтает выйти замуж за князя. Все свободное время она тратит на свое единственное увлечение — изучение документов о дворянских семьях, живших в ее родном городе, посещение бывших дворянских усадеб и т. п. Через некоторое время эта же девушка — владелица пре-

успевающего предприятия, организующего для заграничных потомков русских эмигрантов экскурсии по городским домам и усадьбам их предков, знакомство с семейными документами в библиотеках и т. п. Более того, после такого «прагматичного воплощения» мечты исполняется и сама мечта: девушка выходит замуж за одного из экскурсантов, потомка благородной российской княжеской фамилии, и продолжает развивать свой международный бизнес уже вместе с ним.

Без другого случая, не совсем «про мечту», но близкого по смыслу, не появилась бы эта книга. До того как стать руководителем проекта исследования рабочего времени в банке, я работал над совершенно другим проектом, производственного характера, постепенно теряя мотивацию и приходя к выводу: «Это не мое — пора прощаться». Надо сказать, что к тому моменту хронометражом я занимался уже достаточно долго, причем именно в это время активно размышлял над перенесением в личную работу современных методов управленческого учета — Activity Based Costing, Balanced Scorecard и т. п., но совершенно не предполагал, что хронометраж может иметь какую-то коммерческую ценность, рассматривал его как чисто личный инструмент. Когда пришел «прощаться» к председателю правления банка, имел место следующий диалог:

«Хорошо, давайте забудем про этот проект, расскажите — что вообще по жизни интересно?»

(*Излагаю первое попавшееся из интересного на тот момент.*) Например, структурная гармония систем, числа Фибоначчи...

(*Банкир — человек «из народа».*) Чего-чего? Каких систем?

(*Тут вспоминаю про хронометраж.*) Например, система рабочего времени...

— Рабочего времени?! Что ж вы молчали?? Я отчетность подписываю за пять минут до крайнего срока отправки! Рабочий день у всех по десять часов и больше! Забудьте про тот проект, давайте исследовать рабочее время!..»

Дальше последовала чрезвычайно эмоциональная беседа, в которой я излагал возможности хронометража, а шеф подробно рассказывал, насколько это важно и полезно для банка. В итоге на свет появились специалист по управлению временем Архангельский и эта книга.

Итак, с помощью опоры на мечту, на личный интерес вы можете помочь сотруднику отыскать в себе огромные резервы мотивации, в том числе и в первую очередь — на обучение тайм-менеджменту, который теперь станет не инструментом повышения эффективности работы «на чужого дядю», но инструментом *достижения своей мечты*.

Тонкие настройки в «распространении ТМ-бациллы»

Обучая людей тайм-менеджменту, нужно иметь в виду, что это инструмент нелинейного действия, приводящий помимо ожидаемых последствий к неожиданным. Механизм действия этого инструмента прост. Человек начинает заниматься организацией своего времени из *прагматических*, совершенно утилитарных соображений: «Хочу вовремя уходить с работы», «Хочу получать более высокую зарплату», «Хочу, наконец, найти время на второе высшее образование» и т. п.

Дальше происходят достаточно интересные вещи. Задавшись вопросом: «На что тратится мое время и как тратить его более рационально», человек приходит к во-

просу о *целях* своей деятельности. Без понимания целей невозможно выяснить, что более эффективно, а что менее; на что стоит тратить время, а на что — не стоит. Приходится определяться с целями, и самое главное — с *приоритетами*.

Но вопросы целей и приоритетов неотделимы от вопроса *ценностей*. Нельзя ответить на вопрос: «Что для меня важнее, то или это?», не ответив на вопрос: «Что для меня *важно вообще?*» Таким образом, благодаря тайм-менеджменту всего за несколько логических ходов происходит переключение внимания с технологических вопросов организации времени на *мировоззренческие*. Человек задумывается о том, *зачем* ему нужно достижение тех или иных результатов, проще говоря — зачем и ради чего он живет в этом мире.

Что самое главное, это внимание к собственным целям и ценностям, как правило, делает человека *лучше*. Из запрограммированной социумом амёбы, полностью подпадающей под схему «стимул—реакция», он постепенно становится все более свободной и ответственной *личностью*, способной делать самостоятельный выбор и совершать поступки, не детерминированные внешними обстоятельствами. Благодаря вниманию к себе, своей деятельности, своему времени благодаря осознанию *необратимости* и *конечности* этого времени, человек достаточно заметно и существенно изменяется. Отцы-аскеты открыли этот механизм самосовершенствования много веков назад, рекомендуя своим ученикам «внимать себе» и «помнить о смерти» (в нашей интерпретации, о конечности времени жизни), чтобы удерживаться от неподобающих поступков.

Тайм-менеджмент, таким образом, работает как инструмент своеобразного «прогрессорства», в терминологии братьев Стругацких.¹ Но в отличие от прогрессоров, «засеивая» «ТМ-бациллу», вы не навязываете человеку свои ценности. Вы «всего лишь» помогаете ему найти, очистить от внешних наслоений свои собственные. За счет такого применения «идеального конечного решения», когда человек изменяет себя *сам*, тайм-менеджмент решает задачу, непосильную для сотен книжек про «что такое хорошо и что такое плохо».

Этот результат применения тайм-менеджмента я считаю гораздо более важным, чем собственно повышение эффективности, результативности и продуктивности, которые по большому счету «суть суета сует и всяческая суета». Настоящие счастье и удовлетворенность жизнью крайне нелинейно зависят от чисто материальных результатов. Поэтому создавать и видеть изменения в *ценностях* людей, их установках, отношении к жизни гораздо интереснее, чем создавать прирост бездушных цифр и кривых на графиках.

Такой аспект обучения тайм-менеджменту дает несколько дополнительных соображений о том, как лучше распространять «ТМ-бациллу». Типичная ошибка начинающих ТМ-тренеров состоит в следующем. Вкусивший «ТМ-бациллы» че-

¹ Напомним, что прогрессорами именовались граждане коммунистического «завтра», которые проникали на менее развитые, чем Земля, планеты и различным образом способствовали прогрессу и торжеству гуманизма. В контексте ТМ-темы чрезвычайно интересно рассмотрение Стругацкими проблем, связанных с «трансляцией», передачей людям, реализацией в мире своих ценностей, ролью в этом процессе свободы и принуждения и т. п. См., например, «Трудно быть богом», «Обитаемый остров», «Попытка к бегству», «Малыш», «Жук в муравейнике», «Волны гасят ветер».

ловек ощущает ни с чем не сравнимое наслаждение *осознанного бытия*. Он выскок из суетного мелькания, в которое погружает современная «цивилизация» с ее непрерывными «развлечениями», гиперпотреблением и прочими механизмами превращения человека в обезьяну. У человека появилась возможность спокойно и неторопливо заниматься тем, что ему по душе, получать глубокое и подлинное удовольствие от любимых дел, отсеивая искусственно навязанные.

Естественно, это состояние хочется передать другим. Поэтому первые фразы, которые такой распространитель «ТМ-бациллы» обращает к аудитории, обычно звучат в духе: «Я помогу вам найти смысл жизни». Подчиненные одного владельца дистрибьюторской фирмы, ставшего большим поклонником хронометража, жаловались мне: «Шеф распорядился всем поставить себе жизненные цели. Мы не знаем, что туда писать, помогите!!!»

Это и есть обещанная выше типичная ошибка. Чтобы плоды выросли на ветвях, поливать и рыхлить нужно корни. Если вы уже дошли до вопроса жизненных целей, это не значит, что он актуален и интересен для тех, кому вы предлагаете «ТМ-бациллу». Поэтому начинать «ТМ-обацилливание», как правило, лучше, на мой взгляд, с прагматики и технологий, но не с ценностных, мировоззренческих вещей. Более того, любым словам о ценностях вообще свойственно затрепываться от слишком частого употребления. Поэтому стоит давать людям то, чего они хотят, — методы и технологии. Мировоззренческие сдвиги и внимание к своим ценностям появятся сами. Ваша роль в этом процессе не более существенна, чем роль садовника, разрыхлившего почву и бросившего семя. Все остальное сделают солнце, дождь и законы природы. Достаточно им не мешать.

ТМ-философия и ТМ-этика

Особенности ТМ-инструментария, описанные выше, ставят некоторые вопросы этического свойства. Фактически вы «продаете» (в широком смысле слова) человеку некую мину замедленного действия, причем грозящую необратимыми последствиями (от осознанного и осмысленного бытия уже невозможно вернуться к биологическому существованию). Причем заведомо известно, что *после* «срабатывания» мины человек будет вам за нее благодарен, а *до* ее срабатывания, зная он о последствиях, скорее всего, он не согласился бы «выпить пробирку с ТМ-бациллой».

Поясню эту проблему на более конкретном частном примере. На «офлайновой» встрече ТМ-сообщества с участием Даниила Гранина в октябре 2002 г. вторая часть была посвящена небольшим докладам «ТМ для детей» и «ТМ для студентов». Докладчик по теме «ТМ студентам» поделился личным опытом чтения ТМ-лекций в престижном столичном вузе, после которых некоторые студенты начинали размышлять на тему: «Туда ли я попал, и здесь ли дело моей жизни», а разгневанные родители приходили с претензиями: «Что вы сделали с нашим ребенком, мы его с таким трудом протащили в такой вуз и на такой факультет, а он теперь из-за вас...»

Естественно, у аудитории возник вопрос: насколько приемлемо с точки зрения этики консультанта осуществлять достаточно глубокое воздействие, которое не было заказано и заранее оговорено. Лица психологической ориентации в голос возопили: «Это неэкологично! Вы внесли осознание в их умы и создали конфликт

между родителями и детьми, который им теперь расхлебывать! Если не было прямого запроса на это, зачем вы это сделали?» Ответом были не менее эмоциональные реплики со стороны участников ТМ-сообщества: «А вы, менеджеры, хотите работать с подчиненными без царя в голове, которых папа-мама протащили в институт, которые в лучшем случае к 30–40 годам начнут себя осознавать и поймут, что все это время шли не туда? Не было запроса — ну и *плевать*! Создали конфликт — прекрасно, дети начнут хоть немного своим умом думать, а не родительским!»

Проблема этической приемлемости «незапрошенных» воздействий вряд ли имеет решение «в общем виде». В приложении конкретно к времени — представьте себе человека, не осознающего подлинной ценности имеющегося у него богатства и по неразумию променявающего его явно неадекватно. Например, насколько морален обмен ящика золота на мешок хлеба в осажденном городе, если владелец мешка хлеба не отдает себе отчета в серьезности ситуации? Насколько этично поступит тот, кто даст предприимчивому владельцу ящика золота в зубы, а владельцу мешка хлеба постарается в простых доходчивых выражениях объяснить всю недалекость его поведения? А теперь вспомним, что отъемом времени в обмен на псевдоценности занимаются целые отрасли промышленности, не говоря уже о государственном аппарате с его чудовищным бюрократизмом и патологической неэффективностью. И после этого кто-то возьмет на себя смелость утверждать, что бороться с этим безобразием можно, только если на то имеется прямой заказ?

Помимо рассмотрения этических аспектов «засева» «ТМ-бациллы» необходимо отметить изменения, которые должны быть внесены в саму этику и мораль, с точки зрения тайм-менеджмента. Ценность времени более чем недостаточно присутствует в общепринятых представлениях о достойном и недостойном. Вытащить у человека из кармана купюру считается значительно более аморальным поступком, чем отнять у него полчаса пустым разговором, хотя время в отличие от денег не возобновимо. Со времен Сенеки, который первым подметил это несоответствие, практически ничего не изменилось. Преодолеть столь значимый пробел в системе моральных и правовых норм — разве не достойная задача для человека, ищущего сильных целей и достойного приложения своих талантов?

Направление для действий в этой области прекрасно сформулировано Д. Граниным в последней главе книги о Любичеве.

Автор убежден, что проблема разумного, человеческого обращения со временем становится все настоятельней. Это не просто техника экономии, проблема эта помогает понять человеку смысл его деятельности. Время — это народное богатство, такое же как недра, лес, озера. Им можно пользоваться разумно и можно его губить. Рано или поздно в наших школах начнут учить детей «времяпользованию». Автор убежден, что с детства надо воспитывать любовь к природе и любовь ко времени. И учить, как беречь время, как его находить, как его добывать. Самое же главное — научить отчитываться за время.

С 1974 г., когда были сказаны эти слова, прошла уже четверть века. С 1920-х гг., когда Гастев и Керженцев говорили о выработке разумного отношения ко времени, прошло три четверти века. Сколько еще времени нам нужно, чтобы нашлось

достаточное количество людей, которые увидят здесь для себя Достойную Цель и достигнут ее с помощью всего арсенала тайм-менеджерских технологий?

КНИГА ДЛЯ НАШИХ ЛЮДЕЙ

Совершить невозможное

Марина и Сергей Дяченко. «Армагед-Дом».

См. текст первой части романа на странице авторов: <http://www.rusf.ru/marser>

Критики часто ругают супругов Дяченко за то, что у них во всех книгах один и тот же сюжет. Действительно, происходит ли действие в магическом, фэнтезийном мире «Скрута», или в жутковатом антиутопийном пространстве «Армагед-Дома», или в абсолютно реалистичном Киеве 1990-х в «Зеленой карте», мировоззренческий стержень произведения всегда один. Это Путь и Выбор. Путь, от которого ты не властен отказаться. Выбор, который ты властен сделать.

Мир «Армагед-Дома» в своей обыденной жизни мало отличается от нашего. Те же люди, те же проблемы, сходный уровень развития «науки и техники». Единственное отличие — раз в 20 лет происходит конец света. Землетрясение разрушает дома, милые морские животные дельфины оборачиваются пожирающими людей глефами, метеоритные дожди и извержения вулканов уничтожают все живое. Спасаются только те, кто за несколько отпущенных часов успевает укрыться в Ворота — неизвестно откуда появляющиеся, неизвестно в каком параллельном пространстве дающие приют на время катастрофы. Дальше — нужно восстанавливать дома и школы, оплакивать растоптанных и задавленных при штурме Ворот, одним словом — готовиться к следующему Армагеддону.

По мере того как герои романа проходят свой путь, неумолимо нарастает чувство отчаяния и безысходности. Интеллектуальные усилия ученых, организаторский талант и несокрушимая воля политиков — все оказывается бесполезным перед чуждой загадочной силой, из каких-то своих соображений надевшей на человечество намордник. Понять эту силу, «договориться» с ней, преодолеть созданные ею ограничения — кажется невозможным.

Но выход есть. Главное — не сворачивать с Пути. И не бояться сделать Выбор.

Заключение: перспективы развития ТМ-темы в России

Неоднократно замечено было мною, что в нашем обществе совершенно отсутствует тот дух инициативы, с помощью которого великие народы совершают великие дела...

Ввиду всего вышеизложенного, я вновь и в последний раз предлагаю принять решительные меры (не прибегая, однако ж, до времени, к экзекуциям) к поднятию общественного духа и возбуждению в оном наклонности к деяниям смелым и великим...

М. Е. Салтыков-Щедрин, Помпадуры и помпадурши

Тайм-менеджмент — чрезвычайно мощный инструмент преобразования людей и организаций. Надеемся, все предыдущее изложение достаточно наглядно раскрыло этот тезис. В конце книги стоит задаться вопросом о возможной роли этого инструмента в достаточно широком общественном и государственном контексте.

Дальнейшие несколько страниц написаны для тех, кто не ограничивает свои интересы собственной кормушкой; для тех, кому не безразлично, в каком Отечестве живет он сам и будут жить его дети; для тех, кому интересна Жизнь, а не существование. Причем, что самое главное, для готовых *действовать* для реализации своих ценностей, а не выплакивать их на кухне за коньяком по широко распространенной у нас традиции.

Задача этого текста — поставить достаточно глобальные задачи и вопросы. Как уже было сказано в разделе о стратегическом планировании, любой человек, желающий совершить что-то заметное и интересное, неизбежно придет к рассмотрению роли и места своих дел в жизни больших социальных систем. Решение же вопроса о том, собираетесь ли лично вы совершать что-либо значительное, зависит только и исключительно от того, на дела какого масштаба вы решаете потратить необратимое время своей жизни.

Исходная ситуация

В деловом мире при обсуждении вопросов, связанных с эффективностью и развитием в России, почти принято сетовать на испорченность «славянской ментальности» различными историческими и идеологическими факторами, сделавшими ее мало приспособленной к активной и эффективной деятельности.

Позволим себе не согласиться с этим стереотипом, как правило, обусловленным недостаточным знанием «матчасти». Вырастившая русскую культуру православная вера явно не годится на роль источника пассивного отношения к жизни, которую ей приписывают. Приведем несколько ярких примеров, не являющихся объективными доказательствами, но эмоционально близких автору.

Сергий Радонежский, будучи образцом «созерцательного» подвижника, отшельника, в то же время принимал активное участие в жизни государства на са-

мом высоком, можно сказать, правительственном уровне, оказав, в частности, неоценимую помощь Дмитрию Донскому в укреплении связей русских князей перед внешней опасностью; ту же линию продолжили его многочисленные ученики.

Иоанн Кронштадтский, организуя для кронштадтских нищих Дома Трудолюбия, реализовал «социальную стратегию», которую впоследствии практически буквально повторит Генри Форд в своих производственных училищах для детей-сирот, а именно: «Не давайте голодному рыбу, дайте ему удочку и научите ловить».

Игумены Валаамского монастыря в XIX в. одновременно с возрождением «созерцательных» аскетических традиций в удаленных скитах устраивают колоссального масштаба эффективное хозяйство по последнему слову техники. Молочная ферма с паровыми машинами и железной дорогой; первый водопровод раньше, чем в Петербурге; 40 тысяч специально выращенных мальков, ежегодно выпускаемых в Ладогу, — это в те времена, когда даже слова «экология» еще не существовало. Все это очень плохо стыкуется с «отсталостью», «пассивным отношением к жизни» и прочими поклепами на «русский менталитет».

Краткие, но яркие периоды нашей истории, когда государство умеряло свои параноидальные попытки самостоятельно построить общество благоденствия и процветания и давало гражданам свободу думать и действовать более или менее независимо, на наш взгляд, достаточно убедительно показывают: нет никаких серьезных оснований считать русских пассивным и безынициативным народом. Более того. Признаем в качестве полезной и небезосновательной рабочей гипотезы наличие у нас «дурной наследственности» от советского уничтожения предпринимательского духа или петровского насаждения бюрократии по немецкому образцу. Что это меняет по существу для нас *сегодняшних*, строящих свою жизнь и жизнь своей страны? Для кого-то дает прекрасный повод сложить руки и сетовать на неподходящие исторические или географические условия. Для кого-то придает дополнительную энергию в ответе на *вызов*, которой нам бросает история.

Эффективность государства

Задумаемся на несколько минут об эффективности общества и государства. Вряд ли необходимо доказывать, что современная Россия патологически неэффективна в большинстве аспектов своей жизни. Можно ли с этим что-то сделать, и если да, то как?

Невозможно говорить об эффективности, пока не определена *цель*. Невозможно говорить о цели, пока нет *идеи*. Откуда возьмется идея?

Можно точно сказать, откуда она *не* возьмется. Никакие самые умные, искренние и болеющие о судьбе своей Родины писатели, академики, журналисты, собравшие вместе, не «родят» национальную идею, которую затем можно было бы начертать на знаменах, с ее помощью сформулировать стратегические цели и т. д.

Не может родиться идея, общая для всей страны и для всего народа, когда большая часть этого народа — не свободные и ответственные люди, сознательно строящие свою жизнь, а винтики рассыпавшегося механизма, жизнедеятельность кото-

рых на 98% обусловлена внешними воздействиями самого приземленного характера. Замечательный русский предприниматель Александр Паникин¹ пишет:

«Ведь самый впечатляющий урок из нашего прошлого в том, что достигнутое большевиками, во многом определялось их искусным умением вызвать в людях стремление к высшим целям. Стремление к идеальному универсально, именно оно правит миром».

Скажем больше: только умение вызывать в людях стремление к целям, превосходящим задачу биологического выживания и любимой психологами максимизации удовольствия, может обеспечить достижение высоких результатов на общественном и государственном уровне. Исходя из этого соображения, становится понятным возможное направление применения тайм-менеджмента в государственном строительстве. Тайм-менеджмент — технология, наиболее просто и естественно помогающая человеку перейти от существования амёбы, реагирующей на внешние механические раздражители, к *осознанному бытию* человека в подлинном смысле слова; человека, сознательно строящего свою жизнь.

Таким образом, тайм-менеджмент способен помочь активному деятелю, ставящему масштабные задачи, решить проблему преобразования косного *болота* в общество активно и инициативно действующих *личностей*. Проблему, которую в свое время Петр I, не владея методами «рыхления почвы», организации и стимулирования процессов *развития*, мучительно и безуспешно пытался решить с помощью репрессивно-административного «вытягивания ростков». Тайм-менеджмент, как показано в нашей книге, может быть достаточно эффективным инструментом осуществления преобразований, опирающимся на высвобождение «внутриатомной энергии» людей, их самостоятельного целеполагания.

Наконец, в качестве одной из перспектив для исследователей и практиков можно наметить тему «Фактор времени и эффективность деятельности органов государственного управления». Можно предположить, что при понятной сложности применения в этой области экономических критериев могут оказаться весьма актуальными критерии эффективности, связанные со временем, — такие как скорость достижения поставленных целей, среднее время выполнения типовых функций, и т. п. В частности, нам представляется перспективным приложение теории ограниченного хаоса к деятельности государства как обладателя «монополии на насилие», главной задачей которого является не столько непосредственное созидание, сколько установление определенных «рамочных» ограничений, оптимальным образом направляющих естественные процессы роста и развития.

Эффективность общества

Даже беглого взгляда на классический тайм-менеджмент достаточно, чтобы заметить: в нынешнем своем состоянии он является технологией достаточно *эгоистичной*. 80% рекомендаций относится к тому, как соблюдать свой собственный инте-

¹ Паникин А. Шестое доказательство. www.panikin.ru. Название книги автор объясняет после захватывающего описания своего пути от «кустаря-одиночки» до владельца крупнейшего в России частного предприятия легкой промышленности: «...Я всегда шел до конца и не уклонялся от судьбы, хотя временами страшно было до оцепенения. Но если двигаться по жизни согласно своему предназначению, Бог всегда с тобой. И все невероятные обстоятельства и чудесные совпадения [которые были описаны в книге] — то, невыразимое словами, *шестое доказательство* бытия Божия, которое искал Кант...»

рес в области личного времени — защищаться от поглотителей и т. п. 15% — к тому, как *согласовывать* свой личный рабочий график (план, список задач и т. д.) с графиками других людей. И оставшиеся 5% остаются на долю общих слов о том, что нужно уважать и беречь не только свое, но и чужое время.

В нашем обществе худо-бедно, но существуют достаточно общепонятные этические нормы, касающиеся присвоения чужой материальной собственности (насколько они соблюдаются — отдельный вопрос). Но никакие этические, и тем более правовые, нормы не регулируют воровство гораздо более ценного ресурса — времени. Украсть у друга полчаса ненужным ему телефонным разговором; украсть у работодателя несколько часов проданного ему рабочего времени, потратив его на интернет-форумы; украсть у предпринимателя день, заставив его заполнять очередную необъятную форму отчетности о копеечных суммах, — все это в порядке вещей.

Более того, время, наиболее ценный ресурс, которым обладает человек, может отниматься под знаменем защиты его же прав и свобод, соблюдения законов и т. д. Представитель власти достаточно часто имеет прекрасный *рычаг давления* на представителя общества — возможность на совершенно законных основаниях отнять у него некоторое количество *времени*, которое для любого человека Дела (т. е. основного производителя прибавочного продукта, основного «кормильца» и общества, и государства) гораздо дороже суммы, которая нужна для взятки этому чиновнику. При этом, к сожалению, и власти, и законодатели очень плохо помнят мудрую поговорку римлян, кое-что понимавших в государственном устройстве: «Орел мух не ловит» («магистрат не принимает к рассмотрению не важных дел»). При принятии решений совершенно не учитывается возрастающая *сложность* законов, систем отчетности и т. д., напрямую связанная с затратами времени и часто перевешивающая те материальные выгоды, которые предполагались.

При этом методы защиты времени граждан от злоупотребления государственных чиновников существуют. В одной из книг Питерса и Уотермена приводится любопытный пример повышения эффективности американского муниципального предприятия, занимавшегося регулированием чего-то «жилищно-коммунального». В числе новых «правил игры» для чиновников было принято ограничение на количество отказов в выдаче лицензий, которые чиновник может дать в течение месяца. Как говорится: «Крутись, теща, как хочешь, а похороны завтра», давить на предпринимателей ты можешь, но в строго установленных пределах. Расставляй приоритеты, думай, оптимально распределяй ограниченный «административный ресурс», умеряй свои «регулирующе-контролирующие» потуги и «чувство собственной крутости». Знай свое место и понимай, что это предприниматель кормит тебя, а не ты его.¹

¹ В книгах Вейского цикла Юлии Латыниной, прекрасно моделирующих нашу сегодняшнюю экономическую и политическую действительность, есть образ, очень полезный для России с ее регулярной бурной романтической влюбленностью в сильных государственных правителей (с последующими не менее бурными «разводами»). Император Вейской империи каждую весну в торжественной обстановке приказывает листьям — распускаться, птицам — петь и т. д. К сожалению, у нас пока очень широко распространено не менее абсурдное, но внешне выглядящее более логичным представление о том, что задача государства — что-то *делать*, «стимулировать», обеспечивать и т. д. Хотя в большинстве случаев достаточно *не мешать*. И листья распускаются сами, и птицы запоют. Еще более радикальный подход — «презумпция виновности государства» (термин, встречавшийся в одной из деловых газет). То есть от чиновника граждане не просто не ждут, что он «поможет листьям распуститься», но еще и требуют для каждого его действия обосновать и доказать, что оно предпринято *не* для удовлетворения его, чиновника, своекорыстных интересов под видом заботы об общественном благе.

Подведем итоги. Пока *время* как один из ключевых ресурсов не присутствует в «картине мира» большинства людей, невозможно говорить об эффективности ни государственной машины, ни ее взаимодействия с обществом. Соответственно не видны и не используются пути оптимизации давления государства на общество и экономику, распределения этого давления таким образом, чтобы разрешалось противоречие между задачами «сохранять контролируемость ситуации с помощью целенаправленного принуждения» и «стимулировать рост и развитие, допуская и поощряя свободную инициативу».

В первой части книги мы говорили о том, что только *мышление, направленное на эффективность*, может быть основой действительно работоспособной системы управления личным временем. В четвертой части мы показали значение «бациллы эффективности» в корпоративной культуре для обеспечения развития фирмы. Сейчас мы можем по аналогии предположить, что лишь общераспространенная, общепонятная, общепринятая *этика отношения к времени*, не только к своему, но и к чужому, может создать эффективное, успешное и развивающееся общество и государство.

Задача формирования такой ТМ-этики, «распространения ТМ-бациллы» в широких масштабах подпадает под «проблему безбилетника» и синдром «социальной лениности», которые мы описывали в четвертой части книги. Иначе говоря, все знакомые с ТМ-тематикой люди понимают, что общераспространенность ТМ-культуры, общее внимание и уважение к времени были бы полезны и для всех вообще, и для каждого в отдельности. Но конкретные усилия каждого конкретного человека в насаждении этой ТМ-культуры являются занятием чрезвычайно неблагодарным, не окупающим «в ближайшей перспективе» затраченных вложений времени, сил и энергии.

Поэтому у автора есть только один, совершенно «нематериальный» аргумент, с помощью которого он попытается побудить читателя вложить свою лепту в распространение культуры отношения *к времени* в нашем обществе. Тратя невосполнимое время своей жизни на дела, которые *необходимо* сделать для выживания и для удовлетворений требований окружения, вы не живете, а существуете, как и амеба, полностью удовлетворяя модели «стимул–реакция». Тратя же время на дела, не «вознаграждаемые» немедленно и материально, например на помощь другим людям в поиске общего языка со *Временем*, вы делаете это только потому, что вы этого *захотели*, потому, что это соответствует вашим ценностям, потому, что вы решили принести в мир нечто уникальное, неповторимое и удивительное. Таким образом вы уже не реагируете на требования обстоятельств, но *свободно творите свою жизнь*.

ТМ-ТРАДИЦИЯ

Даниил Гранин: Жизнь — осуществление самого себя

На вопросы редактора сайта «Организация времени» www.improvement.ru отвечает Даниил Гранин, известный писатель, автор книги «Эта странная жизнь» об А. А. Любичеве и его системе управления временем. Книги, с которой в обществе началось движение «людей, ощущающих долг перед *Временем*»

...
Архангельский. Получается, система Любичева — это не только система достижения рабочих результатов, но вообще система проектирования жизни.

Гранин. Я считаю, это скорее система отношения к времени своей жизни. Вот нам отпущено какое-то время судьбой или Господом — смотря кто как считает. Вопрос в том — как мы его расходует? Мы вроде бы ценим свою жизнь, но это чисто абстрактно сказано. Мы ценим жизнь как биологическое состояние или как время деяний, как осуществление самого себя?

Архангельский. У вас в книге, в самом конце, есть размышления относительно долга человека по отношению к своему времени как некоторой этической рамки, которую на него накладывает конечность времени жизни. Каков, на ваш взгляд, источник этого этического долга? Человек может сказать: «Почему я, собственно, должен относиться ко времени именно так — внимательно, вдумчиво, осмысленно?»

Гранин. Это непростой вопрос. Он восходит к вечному вопросу о смысле жизни. Есть ли вообще какой-то смысл в жизни? Если считать, что нет никакого смысла жизни, она бессмысленна, поскольку будет перечеркнута смертью, то тогда нет никакого долга перед временем. Но если считать, что жизнь имеет какой-то смысл — например, она дарована Творцом, каким-то провидением тебе, или если верить, что жизнь входит в общее существование человечества, которое, может быть, имеет какой-то смысл, связанный с любовью, желанием оставить какой-то след, то, может быть, какой-то смысл жизнь имеет. Но это вопрос, конечно, спорный, и вряд ли кто-нибудь сможет дать на него однозначный ответ. Скорее, каждый может попытаться найти этот ответ для себя сам.

Архангельский. Вы упоминали Тимофеева-Ресовского. В «Зубре» вы пишете о том, как он подходил к проблемам, сколько он сделал. Насколько и как мы можем перенять черты, подходы, методы таких людей? Насколько человек может быть или стать сильным интеллектуально, морально? Это в него вложено изначально? Или он сам может стремиться к высокой планке?

Гранин. Я думаю, есть два ответа на этот вопрос. Есть ярко выраженный талант или призвание, тут все понятно. И существуют люди, имеющие честолюбие, они ставят себе задачи, в частности — непосильные. И они во имя этой задачи начинают действовать и поднимаются на этом, вырастают. Чем более велика задача, тем сильнее она помогает человеку подняться над собой. А ведь человек может гораздо больше, чем ему кажется. Я сталкивался с ситуациями, когда человек средних способностей совершает замечательные открытия, потому что сама задача дает ему силы.

Архангельский. Вы сказали про призвание — это важная и сложная тема в вопросе личного времени, личной стратегии. Как понять — где моя ниша, моя область, стезя? Насколько я знаю, у вас тоже был такой момент, когда два пути расходились — научный и писательский, и вы выбрали писательский. Вы могли бы что-то посоветовать человеку — как раскрыть свое призвание?

Гранин. Эта проблема сложная, поскольку, как я убедился, большинство людей не успевают узнать себя, свой дар, свои способности. Человек всю жизнь служит, выполняет свою работу — менеджера, строителя, журналиста. А на самом деле у него совершенно другие способности. Может быть, он великий летчик или великий врач?

Как раскрыть свои способности — это проблема, которая стоит перед человеком и человечеством, в целом. Если бы каждый мог узнать, на что он годится, это было бы величайшим благом. Каждый человек был бы счастлив, если бы почувствовал это и смог себя осуществить.

Думаю, что, во-первых, надо прислушиваться к себе. Какие-то неясные есть у каждого человека призывы, симпатии, тяга к чему-то. Но люди часто боятся это раскрыть. Думаю, нужно прислушиваться к тем сигналам, которые подает душа. Нужно не фальшивить в этой жизни, не врать самому себе, ясно отдавать себе отчет, где у тебя начинаются компромиссы, и быть самим собой.

Архангельский. Как вы видите будущее развития темы времени у нас в стране? Не потеряны ли мы в этом плане, есть ли перспективы?

Гранин. Самое первое, что приходит в голову, — в нашем совершенно чудовищном бюрократизме мы ворует человеческую жизнь. Мы ворует время у каждого человека. Люди часами сидят в приемных, в больницах и т. п. Это безобразно. Жизнь состоит из часов и минут, которые теряются безвозвратно. Это — преступление, которое непрерывно совершается и которое должно быть наказуемо.

Но человек должен приспосабливаться к этим жестоким условиям. Я не уверен, что вашему сообществу можно поставить задачу бороться с этой машиной. Но можно учить человека жить в условиях этой машины, экономить свое время, несмотря на неблагоприятные внешние обстоятельства.

Архангельский. И в заключение — ваши пожелания нашему тайм-менеджерскому сообществу?

Гранин. Я не очень люблю такого рода вопросы — пожелания, призывы. Но я могу сказать вот что: я очень рад, что такое сообщество, как ваше, появилось, существует, что его что-то интересует, занимает, мучает. Это очень хорошо, это дает надежду.

Приложения: Управление временем на Microsoft Outlook

Если вы хотите разумно использовать самый невосполнимый капитал — время, вам не обойтись без системного управления личными задачами, целями, планами, информацией. В современном мире это невозможно без соответствующей «компьютеризации».

Практически каждый из нас сталкивался с Microsoft Outlook. В большинстве компаний эта программа используется только для управления электронной почтой, хотя во многих корпорациях она является корпоративным стандартом в организации задач, встреч и контактов.

При этом очень часто Outlook не любят. И есть за что, надо признаться — недостаток и непродуманностей в нем хватает. Однако при должной изобретательности и смекалке на Outlook прекрасно реализуются современные методы управления временем, не заикляющиеся на попытке жестко распланировать все и вся.

ГИБКОЕ И ЖЕСТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА MICROSOFT OUTLOOK

Обычно считают, что управление временем — это планирование, причем планирование жесткое. Например: «В 8 утра — подвиг, в 9 — разгонка туч». И справедливо возмущаются: «Как я могу планировать, если все вокруг так быстро меняется?»

Действительно, мы можем назначить точное время выполнения очень немногим задачам. Как правило, это только встречи, презентации, семинары и тому подобные мероприятия с заранее известным точным временем начала.

Остальные задачи, как правило, имеют более «гибкий» характер — время их исполнения мы назначаем, как говорится, «по ситуации». Эти задачи также можно и нужно планировать, важно делать это грамотно.

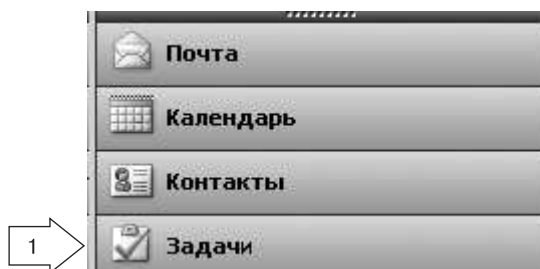
Для жесткого и гибкого планирования в Outlook предусмотрены две разных сущности:

- **Встреча, создаваемая в разделе «Календарь»**, имеющая привязку к конкретному жесткому времени исполнения, — «Пятница, 15:00».

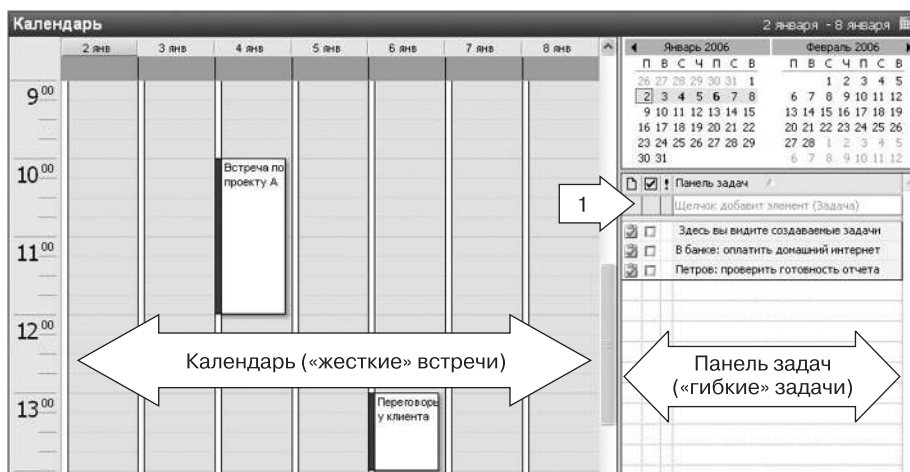
- **Задача, создаваемая в разделе «Задачи»**, имеющая лишь срок исполнения, т. е. дату, до которой необходимо выполнить задачу.

Встречи дают удобный обзор «жесткой», связанной с линейным временем, хроносом, части вашего плана дня или недели. Задачи — обзор всех «гибких», привязанных к кайросу, дел. При этом задачи можно группировать, сортировать и раскрашивать самыми разнообразными способами, что позволяет легко контролировать все множество дел.

Стандартный способ увидеть все ваши задачи — перейти в раздел «Задачи», нажав соответствующую кнопку на панели навигации (стрелка 1).



Рекомендую использовать другой, более тонкий способ доступа к задачам. Это «Панель задач» в «Календаре». Выглядит она так:



Благодаря этой панели можно видеть одновременно и расписание встреч на день либо неделю (на рисунке слева), и ваши задачи (на рисунке справа). Таким

образом, на одном экране удобно объединяются два вида планирования: жесткое (встречи) и гибкое (задачи).

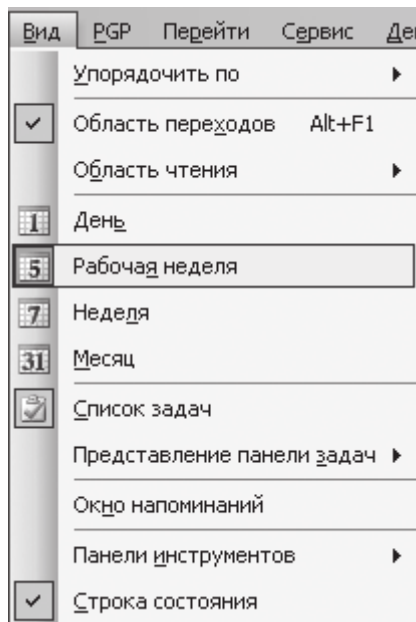
Встречи в «Календаре» слева можно создавать, просто выделив мышкой нужное время и вписав название встречи. Для создания задач обратите внимание на стрелку 1 — она указывает на небольшое поле с серой надписью «Щелчок добавит элемент “Задача”». Сделав на этой надписи двойной клик мышью, вы создадите задачу. Потренируйтесь в создании встреч и задач.

Как настроить отображение «Календаря» с панелью задач:

1. Зайдите в раздел «Календарь».
2. В меню «Вид» выберите пункт «Рабочая неделя». «Календарь» приобретет такой вид, как на рисунке справа — по горизонтали дни, по вертикали часы.
3. В этом же меню выберите пункт «Список задач». Справа от «Календаря» появится панель задач.

Если вам нужно увидеть в «Календаре» не всю неделю, а только сегодняшний день, в меню «Вид» вместо «Рабочая неделя» выберите пункт «День».

Если вы хотите изменить цвет «Календаря», точность временной сетки, количество дней в «Рабочей неделе» — все это можно сделать в меню «Сервис / Параметры / Настройки / Параметры календаря».

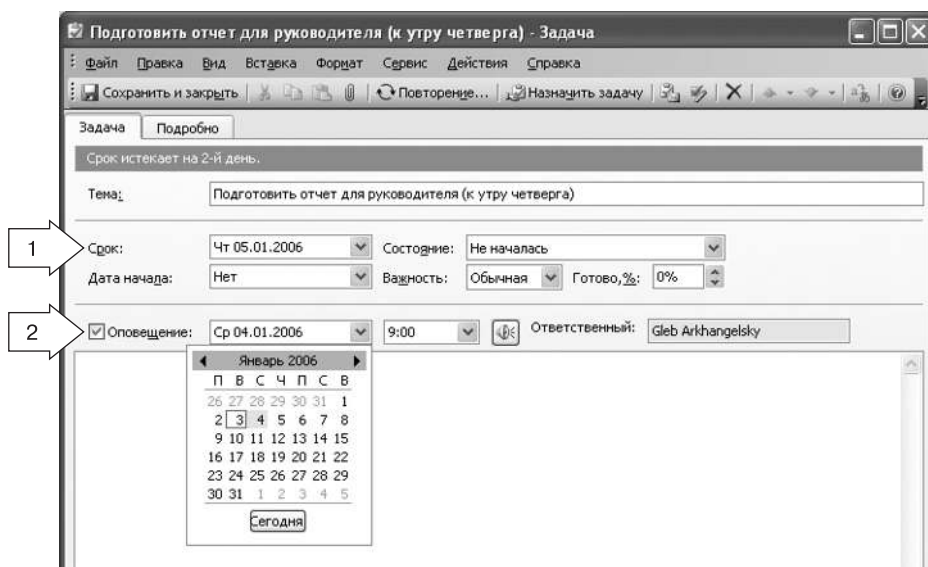


ТОНКИЕ СПОСОБЫ УСТАНОВКИ «НАПОМИНАНИЙ»

Создавая задачу в Microsoft Outlook, мы видим много различных параметров — срок исполнения, процент готовности и т. д. Многие из этих параметров вам понадобятся сравнительно редко.

Чаще всего при создании задач используют оповещение, «напоминалку». Когда вы задаете срок исполнения задачи, Outlook автоматически «узнает», что в этот день вас нужно оповестить «напоминалкой» в отдельном окошке. По умолчанию оповещение появится в тот же день, на который запланирован срок исполнения задачи, в 9 утра.

Если задача достаточно крупная и сложная — рекомендую установить оповещение на некоторое время раньше срока исполнения задачи. Посмотрите на следующий рисунок (создание задачи «Подготовить отчет»):



Обратите внимание, срок исполнения задачи — к утру четверга, в поле «Срок» (стрелка 1) выставлен четверг. А вот напоминание мы установили на среду. Таким образом, в среду утром Outlook напомнит о необходимости подготовить отчет, и мы сможем начать выполнять эту задачу либо запланировать ее на какое-либо конкретное время в «Календаре».

Не злоупотребляйте оповещениями, используйте их только для задач, действительно привязанных к определенному дню. Иначе каждый час будут появляться все новые и новые звенящие «напоминалки», а рабочий день будет заполнен в основном нажатием кнопки «Отложить».

Уменьшить количество оповещений помогает простая техника: планирование по реперным точкам. «Репер» (от франц. *repère* — ориентир) — понятие из артиллерии. Это некоторая заметная точка на местности, например водокачка, высокое дерево, от которой отсчитывается направление при стрельбе. Если есть такой заметный ориентир, жизнь существенно облегчается: не нужно вычислять, какие координаты у вражеского танка, лейтенанту-разведчику достаточно сообщить на батарею по радию, насколько правее/левее или дальше/ближе взять от репера.

При создании оповещений этот подход используется следующим образом. Например, вы создаете задачу «Где-то в начале января созвониться с Ивановым». Вы знаете, что для вас основной день прозвона клиентов, предположим, вторник. Тогда «напоминалку» уместно поставить на первый вторник января. Аналогично, все клиентские дела, намеченные примерно на начало января, вы привязываете к этому первому вторнику. В начале января во вторник утром у вас появится десяток «напоминалок» о клиентских делах. Посмотрев их все, вы сможете точ-

нее спланировать эти дела по расписанию недели (Иванов будет только в четверг, перенесем на четверг; Петрову позвоним прямо сейчас и т. д.). Таким образом, вы разбираете все напоминки в один день, день реперной точки, а не сталкиваетесь с ними в самые разные моменты в начале января.

Кроме «Дня прозвона клиентов», достаточно часто используемой реперной точкой является «День просмотра долгосрочных задач и мыслей». У автора, например, это последняя суббота месяца. Задача «Во время летнего делового спада внедрить в компании такую-то новую технологию» будет отнесена к последней субботе июня. В последнюю субботу июня, скорее всего, появится пять-десять оповещений о такого рода задачах, и их можно будет запланировать на какое-то более точное время.

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ: ВАЖНОЕ — КРАСНЫМ!

Один из главных секретов успешного управления личным временем — грамотная расстановка приоритетов. В любом списке задач выделяйте главное — и начинайте именно с него — вот самое важное правило в этом деле. Microsoft Outlook позволяет этот процесс автоматизировать и сделать более удобным.

Создайте в Outlook несколько задач, о которых вам необходимо помнить. Например:

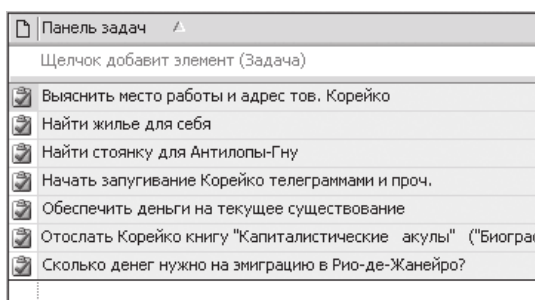
- «Петров: проверить готовность отчета»;
- «В банке: оплатить домашний Интернет»;
- «Проект А: подготовиться к встрече»;
- «Сделать презентацию по новому продукту».

Рекомендую начать со среднесрочных задач, т. е. таких, которые нужно выполнить в ближайшие несколько недель. Если вы активно пользуетесь бумажным ежедневником, не рекомендую сразу пытаться «перепрыгнуть» с него на Outlook. Оставьте пока краткосрочные встречи и задачи в ежедневнике, а вот среднесрочные создавайте в Outlook. Тем более что именно со среднесрочными задачами Outlook справляется гораздо лучше ежедневника.

В дальнейшем мы будем разбирать все техники планирования времени с помощью Outlook на одном большом управленческом «кейсе». Чтобы никому из представителей различных отраслей и профессий не было обидно, возьмем в качестве главного героя хорошо всем известного «менеджера» — Остапа Бендера из «Золотого тельца». Типичный предприниматель, владелец малого бизнеса, несколько подчиненных (Козлевич, Балаганов и Паниковский), большой сложный проект (раскулачивание Александра Ивановича Корейко), много мелкой «текучки», необходимость создавать баланс работы и личной жизни (Зоя Синицкая), и т. д.

Неупорядоченный список задач, составленный для Остапа Бендера на момент въезда в город Черноморск, можно увидеть на рисунке.

Неупорядоченный список задач на «Панели задач»:

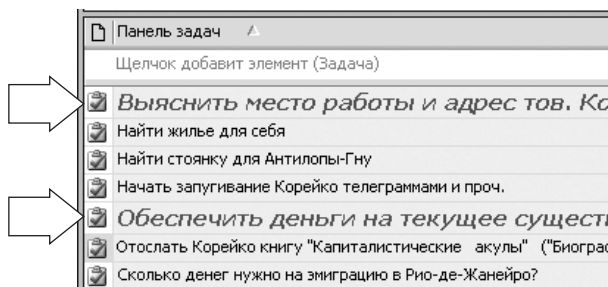


Как только вы внесете первые 10–15 задач, ориентироваться в них станет сложно. Поэтому важно сразу начать расставлять приоритеты: выделять наиболее значимые задачи, чтобы, согласно принципам тайм-менеджмента, начинать работу именно с них.

Outlook позволяет автоматически раскрашивать приоритетные задачи. Выделим приоритеты в работе Остапа Ибрагимовича: очевидно, первым делом необходимо обеспечить команду проекта деньгами на текущее существование и выяснить адрес тов. Корейко. После отыскания некоторого количества денег и выяснения адреса можно будет уже заняться поиском жилья и запугиванием Корейко.

Приоритезированный список задач для Остапа Бендера вы можете видеть на рисунке.

Приоритезированный список задач на «Панели задач»:



Если при создании задачи вы выбирали «Важность — высокая», то Outlook будет по умолчанию выделять ее более крупным и красивым шрифтом (на приоритезированные задачи указывают стрелки). Если задача потеряла актуальность, вы снимаете «Высокую» важность и она возвращается к обычному шрифту и цвету. Таким образом, Outlook помогает вам структурировать ваше внимание, сразу видеть в списке главное, не рассеиваясь на мелочи.

Мы решили управленческую задачу: концентрироваться на приоритетном. Разберемся теперь, как решить ее технически, т. е. что нужно сделать в настройках Outlook, чтобы получать красивый приоритезированный список задач.

КАК НАСТРОИТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ. ПРАВИЛА АВТОФОРМАТИРОВАНИЯ

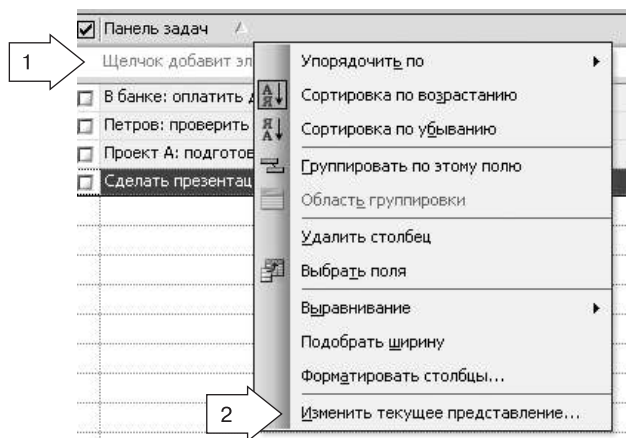
Настроить пользовательское представление означает побудить Outlook показывать задачи сгруппированными, отсортированными и раскрашенными именно так, как вам хочется.

Для эффективной работы с Outlook нужно знать всего два словосочетания и пять кнопок. Два волшебных словосочетания — «пользовательское представление» и «пользовательское поле». О пяти кнопках — чуть дальше.

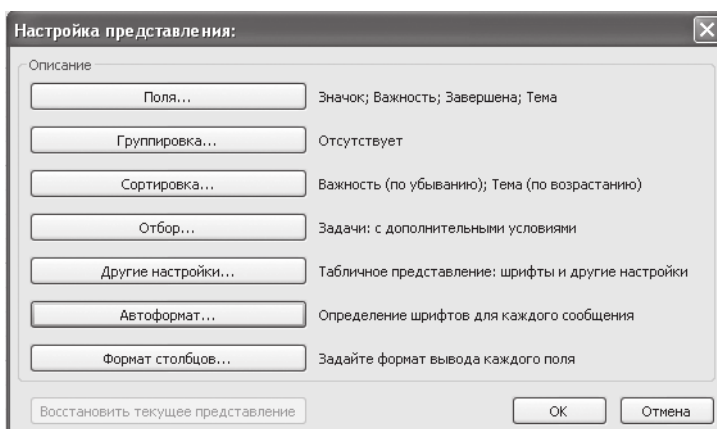
Пользовательское представление — это некий *взгляд* на список задач, возможность *представить* их именно так, как хотите вы. То есть сгруппированными по смыслу, раскрашенными в разные цвета, упорядоченными по алфавиту или дате и т. д. Поскольку для Outlook вы — *пользователь*, то и настроенное представление называется *пользовательским*, в отличие от стандартных представлений, уже заложенных в Outlook.

Возможность увидеть приоритетные задачи раскрашенными и отображенными крупным шрифтом — это как раз пример пользовательского представления. Давайте на этом примере разберемся, как настраивать удобное вам представление.

1. Кликните *правой* кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач (стрелка 1).
2. В появившемся меню выберите пункт «Изменить текущее представление» (стрелка 2).



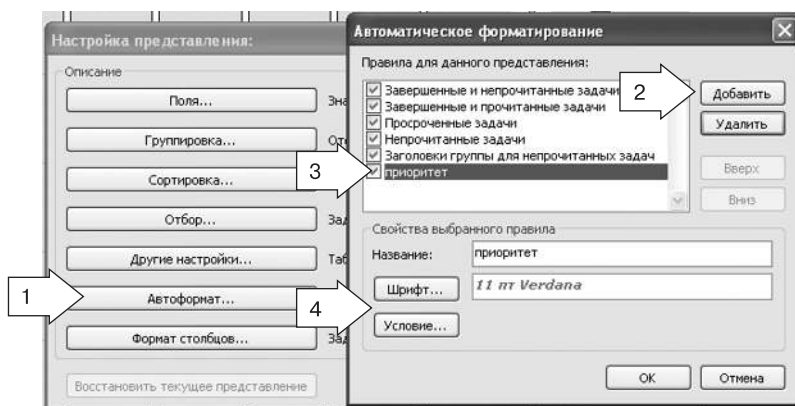
Мы вошли в то место, где можем менять текущее представление «Панели задач». Перед собой вы видите такое меню:



Вот они, те самые 5 кнопок, которые нужно знать для эффективного управления Outlook. Кнопок здесь больше, но нам потребуются не все. Сейчас мы освоим одну кнопку, «Автоформат», с остальными разберемся позже. Настроим отображение приоритетных задач красным цветом.

3. Выберите в меню пункт «Автоформат» (рис. внизу, стрелка 1). Появится окно «Автоматическое форматирование». Перед собой вы видите список *правил*, которые говорят Outlook, какие задачи как раскрашивать. Это стандартные правила – «Завершенные и непрочитанные задачи», «Завершенные и прочитанные задачи», «Просроченные задачи», «Непрочитанные задачи», «Заголовки группы для непрочитанных задач» и т. п. К этим стандартным правилам мы можем добавлять свои, *пользовательские*.

Создание правила автоформатирования



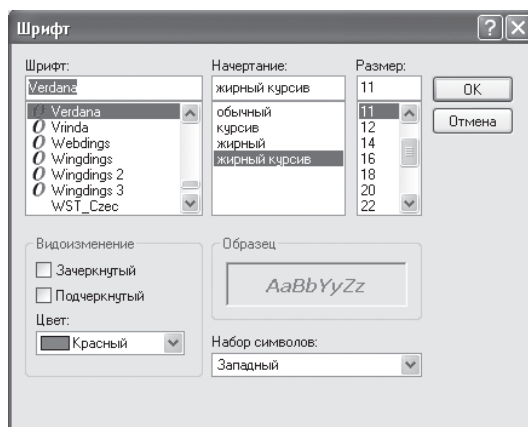
4. Нажмите в списке правил кнопку «Добавить» (стрелка 2). В списке правил появится новое правило (стрелка 3), изначально называющееся «Без имени». Назовите это правило «Приоритет» (просто впишите название правила на место слов «Без имени»).

5. Каждое правило состоит из двух компонентов: *условие* и *шрифт* (стрелка 4). Условие – это тот параметр задачи, видя который, Outlook выделяет задачу соответствующим шрифтом (а также цве-

том, курсивом либо полужирным и т. п.) Чтобы определить наше правило «Приоритет», нам нужно в параметре «Шрифт» задать тот цвет, в который вы хотите видеть раскрашенными приоритетные задачи; в параметре «Условии» задать проверку задачи на то, что у нее параметр «Важность» равен «Высокая».

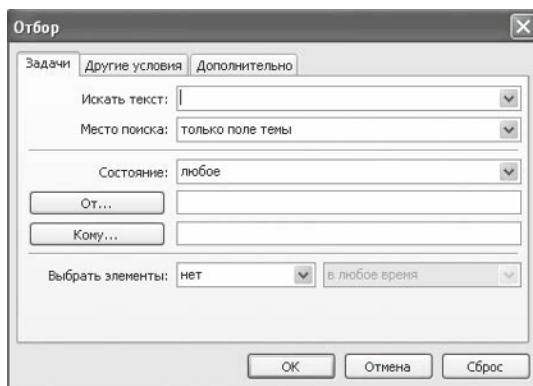
6. Нажмите кнопку «Шрифт» и выберите, каким шрифтом Outlook должен раскрашивать для вас приоритетные задачи. На следующем рисунке для этого выбран шрифт Verdana, полужирный курсив, 11 пунктов (т. е. немного крупнее, чем обычные задачи, которые отображаются шрифтом 8 пунктов), красного цвета.

Выбор шрифта, которым будут раскрашены ваши задачи.



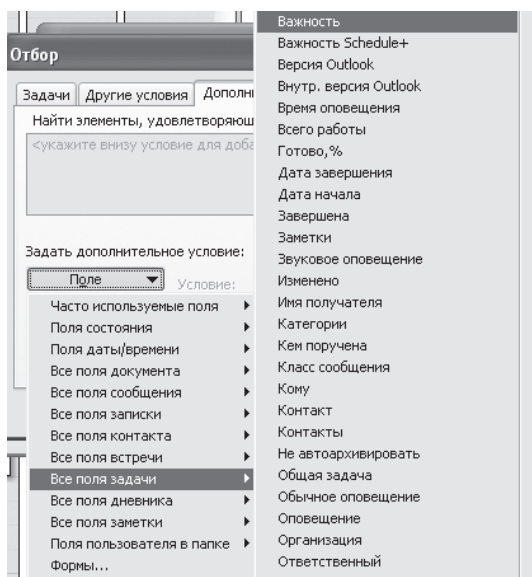
7. Закройте окно выбора шрифта, нажав «ОК». Теперь нажмите кнопку «Условие» (стрелка 4). Здесь вы скажете Outlook, какие именно задачи хотите видеть раскрашенными красным полужирным курсивом. При нажатии кнопки «Условие» появится меню:

Выбор условия для отбора раскрашиваемых задач



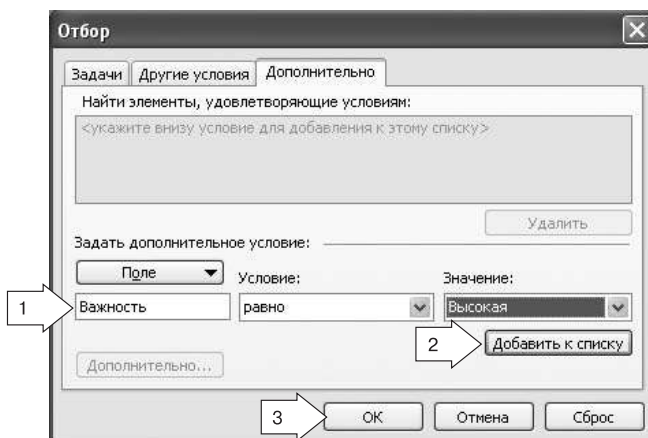
8. В этом меню выберите вкладку «Дополнительно», на ней кнопку «Поле», в появившемся меню пункт «Все поля задачи», в нем подпункт «Важность». Выглядит это так.

Выбор параметра задачи, который подскажет Outlook ее раскрасить



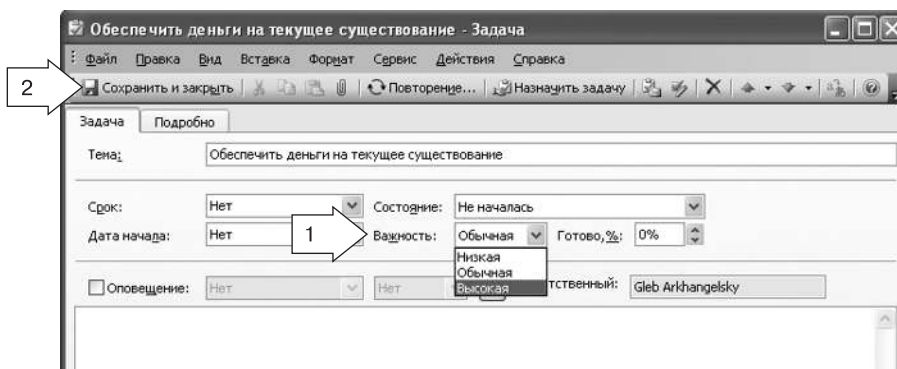
9. Установите значение поля «Важность», при котором Outlook будет раскрашивать соответствующую задачу красным. В нашем случае это «Важность – равно – высокая» (стрелка 1). Нажмите кнопку «Добавить к списку» (стрелка 2) и «ОК» (стрелка 3), потом опять «ОК» в меню «Автоматическое форматирование» и «ОК» в меню «Настройка представления».

Установка значения параметра, при котором Outlook будет раскрашивать задачу



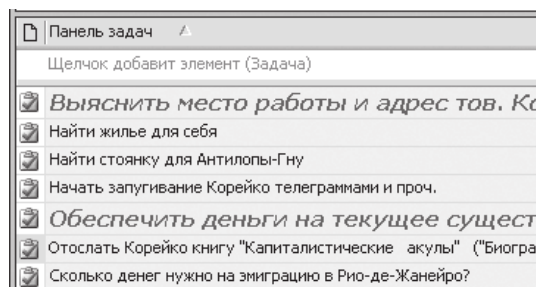
Теперь откройте одну из ваших задач в «Панели задач», и установите параметр «Важность – высокая» (стрелка 1). Нажмите «Сохранить и закрыть» (стрелка 2).

Установка параметра важности в задаче



Если все в шагах 1–8 сделано правильно, определенная вами как «Важная» задача в списке задач выделится выбранным вами шрифтом.

Список задач с запущенным правилом автоформатирования «важное – отображать крупным полужирным курсивом»



Чтобы отработать навык настройки представлений, вы можете сделать следующие упражнения.

Упражнение 1: настройте правило автоформатирования, заставляющее Outlook раскрашивать не-приоритетные задачи в серый цвет.

Упражнение 2: настройте правило автоформатирования «Задачи, до срока исполнения которых осталось меньше недели, выделять синим цветом».

УДОБНАЯ ГРУППИРОВКА ЗАДАЧ

Чем больше задач, тем труднее в них ориентироваться. Чтобы вспоминать о нужных задачах в нужное время, необходимо их материализовывать, разгружать от них голову и нагружать этими задачами Outlook.

Обязательно создавайте в «Панели задач» отдельную задачу на каждое ваше дело или поручение и просматривайте ваш список задач минимум раз в день. Ваши коллеги и подчиненные быстро привыкнут к тому, что вы никогда ничего не забываете.

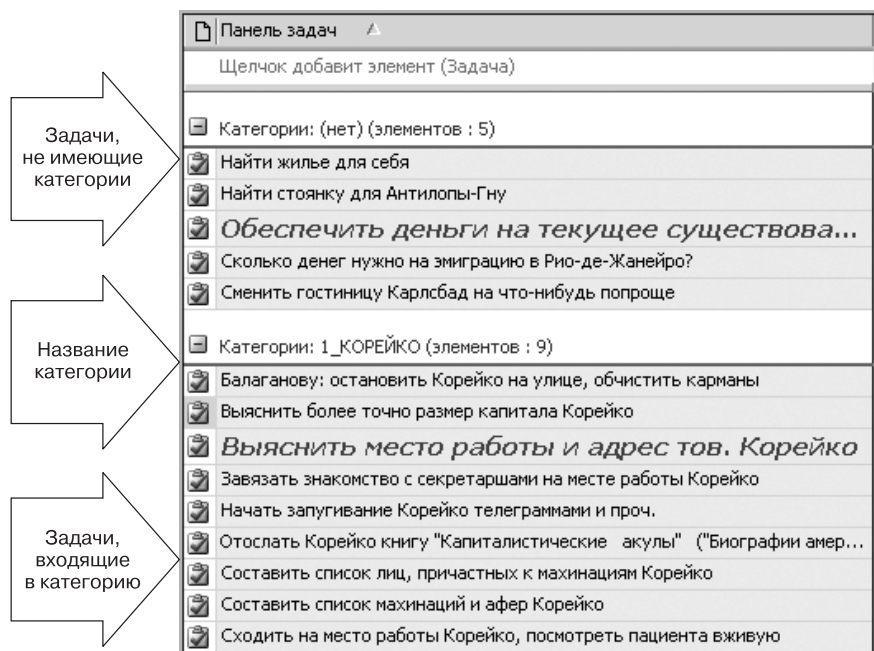
Как только количество задач перевалит за 15–20, они перестанут помещаться на «Панели задач» и в них станет трудно ориентироваться. По данным психологов, внимание человека эффективно контролирует не более 7 ± 2 предметов одновременно.

Отсюда напрашивается естественный вывод: необходимо сгруппировать задачи, собрать близкие по смыслу задачи вместе. В Outlook для этого предусмотрено специальное понятие — *категория*.

При создании задачи вы можете не только назначить ей срок и важность, но и присвоить некоторую категорию, т. е. отнести задачу к определенной смысловой группе. Как это делается технически — обсудим чуть дальше, сейчас важно понять управленческий смысл.

Например, многие из задач Остапа Бендера очевидным образом группируются в категорию «Проект раскулачивания тов. Корейко», или короче — «КОРЕЙКО». Сгруппируем все задачи, относящиеся к этому проекту, в отдельную категорию, как показано ниже.

Задачи, сгруппированные по категориям



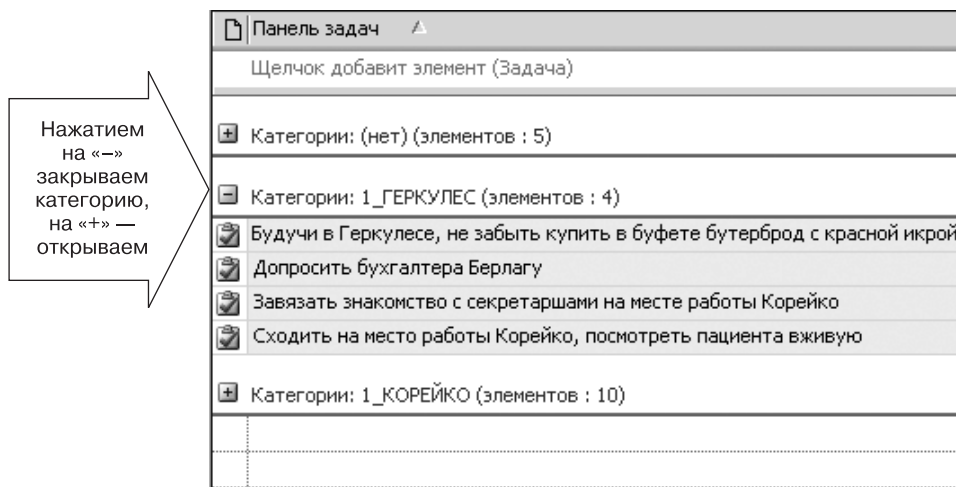
Вспомните, говоря о планировании, мы выделяли жесткое время, хронос, и гибкое время — кайрос. Например, задача «Выяснить более точно размер капитала Корейко» не привязана к конкретному жесткому моменту времени, хроносу, но привязана к проекту Корейко. При наступлении таких кайросов, как «Планирование работы по проекту Корейко», «Встреча с любым человеком, причастным к махинациям Корейко» и т. п., можно открыть на «Панели задач» категорию «КОРЕЙКО» и увидеть все задачи, привязанные к этому проекту.

Типичные кайросы, с которыми имеет дело любой менеджер, — это люди, проекты, места, обстоятельства. В работе Остапа Бендера мы сразу можем заметить еще один кайрос. После того как будет выяснено место работы тов. Корейко, имеет смысл завести категорию «ГЕРКУЛЕС» и заносить в нее все задачи, которые удобно выполнить в момент нахождения в этом учреждении.

При этом, что очень удобно, *одна задача может быть «видна» из разных категорий*. Например, задача «Будучи в “Геркулесе”, не забыть купить в буфете бутерброд с красной икрой» должна быть видна только из категории «ГЕРКУЛЕС». А вот задачу «Допросить бухгалтера Берлагу» хочется видеть и при планировании работ по проекту Корейко, и придя в «ГЕРКУЛЕС». При создании этой задачи мы присвоим ей сразу две категории: и «КОРЕЙКО», и «ГЕРКУЛЕС».

Придя в «Геркулес», мы откроем категорию «ГЕРКУЛЕС» и увидим все задачи, связанные с этим учреждением. А вот категорию «КОРЕЙКО» и задачи без категорий открывать не будем, чтобы они не мешали. Выглядеть это будет так.

Сгруппированные задачи, открыта одна нужная категория



Обратите внимание, на рисунке названия категорий начаты с единицы. Смысл в этом следующий: Outlook, группируя задачи по категориям, сами категории располагает в алфавитном порядке по названию. Когда у нас будет несколько категорий,

разобьем их на смысловые группы. «Кайросовые» категории, которые мы сейчас завели, будут всегда начинаться с единицы, другие виды категорий — с других цифр.

Категории — одно из самых больших удобств Outlook. Ни в каком бумажном ежедневнике вы не сможете видеть задачи не только привязанными к определенному сроку, но еще и сгруппированными по смыслу, причем по разным признакам — по проекту, по исполнителю, по месту и т. д. При этом создавать категории вы можете сами, что дает колоссальные возможности для гибкого планирования, адаптированного под специфику именно вашей деятельности.

С «тайм-менеджерским» аспектом категорий мы познакомимся — теперь освоим технику работы с ними.

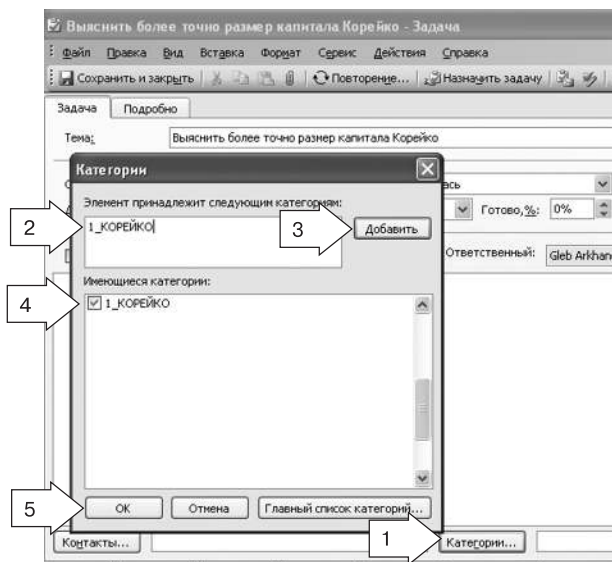
Как создавать категории

Давайте создадим вашу первую категорию. Если затрудняетесь в выборе, советую начать с категорий «1_ШЕФ» либо «1_ПОДЧИНЕННЫЕ», скорее всего, в этих категориях у вас будет достаточно много задач.

Откройте либо создайте любую задачу, тематически относящуюся к вашему шефу. Обратите внимание на кнопку «Категории» в нижней части окна создания задачи. Нажмите на кнопку «Категории» (стрелка 1), перед вами появится окно «Категории». В нем вы видите стандартный, предусмотренный по умолчанию список категорий, который редко бывает полезен на практике. Но ценность в том, что мы можем добавить в этот список свою категорию.

Для этого в окно «Элемент принадлежит следующим категориям» (стрелка 2) впишите название категории «1_ШЕФ». Далее нажмите кнопку «Добавить» (стрелка 3), и ваша категория появится в списке категорий с уже проставленной галочкой (стрелка 4). Эта галочка показывает, что задача отнесена к созданной вами категории.

При создании задачи ей присваивается категория



Нажимайте «Сохранить и закрыть» в верхнем левом углу задачи. Откройте или создайте еще одну вашу задачу, относящуюся к шефу. Нажмите кнопку «Категории» (стрелка 1). В появившемся окне «Категории» в списке категорий вы увидите первым номером вашу «1_ШЕФ». Теперь достаточно поставить в ней галочку (стрелка 4) и нажать «ОК» (стрелка 5). Нажимайте «Сохранить и закрыть», второй вашей задаче тоже присвоена категория «1_ШЕФ».

Теперь самое интересное: как настроить группировку по категориям на панели задач.

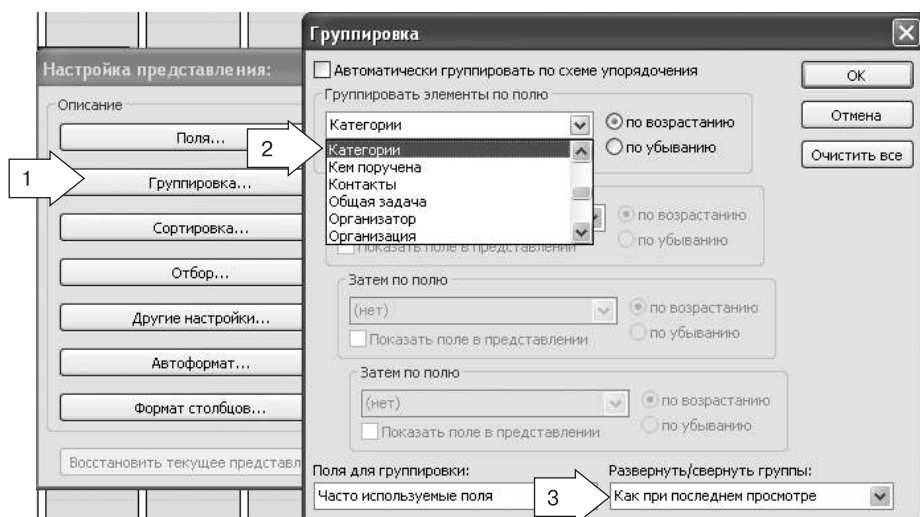
Как настроить пользовательское представление. Группировка

Напомним, *пользовательское представление* — это некий *взгляд* на список задач, возможность *представить* задачи именно так, как хотите вы. Из пяти главных кнопок мы уже освоили одну — «Автоформат», т. е. научились делать так, чтобы Outlook выделял некоторые задачи, например важные — красным цветом и крупным шрифтом. Теперь мы научимся применять вторую кнопку — «Группировка».

Группировка — это возможность видеть задачи разбитыми на некоторые смысловые группы, чаще всего на категории. Можно также группировать задачи по исполнителям, по сроку и т. п., но это применяется реже.

Зайдите в меню окна «Настройка представления» в «Панели задач». Напомню: для этого кликните правой кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач. В появившемся меню выберите пункт «Изменить текущее представление». В появившемся окне «Настройка представления» выберите пункт «Группировка» (стрелка 1).

Настройка группировки в пользовательском представлении



Появится окно «Группировка». В подменю «Группировать элементы по полю» выберите «Категории» (стрелка 2). Обратите внимание на остальные возможности группировки в этом меню: они использо-

ются гораздо реже, но не исключено, что когда-нибудь вам пригодятся. В заключение выберите в меню «Развернуть / свернуть группы» (стрелка 3) пункт «Как при последнем просмотре». Здесь имеется в виду следующее: если вы ушли из «Календаря» и затем вернулись, Outlook может показать вам категории либо свернутыми (закрытыми), либо развернутыми (открытыми), либо такими, как вы их оставили при последнем просмотре (что-то свернуто, что-то развернуто).

Нажмите теперь «ОК» в меню «Категории» и «ОК» в меню «Настройка представления». Если все сделано правильно, на панели задач вы увидите ваши задачи разбитыми на две группы — «Нет категорий» и «1_ШЕФ». Теперь можно таким же путем создавать следующие категории, группируя задачи так, как это удобно именно вам.

ВЫЯВЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ КАЙРОСОВ И СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ КАТЕГОРИЙ

Один из самых актуальных вопросов в проектах разработки корпоративных стандартов тайм-менеджмента на Outlook — это эффективная система категорий.

Распространенная ошибка — завести сразу множество категорий: на людей, проекты, направления, региональные филиалы... В каждой категории окажется по 3–5 задач, а пользоваться всем этим множеством категорий будет совершенно неудобно.

Рекомендую не придумывать из головы сразу некую единственно верную систему категорий. «Выращивайте» категории постепенно, методом ограниченного хаоса. В приложении к категориям этот метод выглядит следующим образом.

1. Как только количество задач превысит 15–20 и они перестанут помещаться на панели задач — делайте первый шаг. Смотрите внимательно на список задач, выделяйте первую категорию, наиболее «самопонятную», очевидную на данный момент. Категория имеет смысл, если в ней сразу окажется не меньше 7–8 задач.
2. Все задачи, относящиеся к этой категории, храните в ней, всем остальным не присваивайте категории. Они будут видны на панели задач в группе «Нет категорий». Эта группа — то самое «место хаоса», из которого вы постепенно выращиваете систему категорий.
3. Когда в «месте хаоса», т. е. в группе «Нет категорий», количество задач приблизится к 15–20, выделяйте следующую категорию. И так далее.

Приведу несколько типичных категорий.

- «Подчиненные».
- «Вопросы к руководителю (или руководству)».
- «Клиенты».
- «Поставщики».
- «Проекты (либо конкретный проект)».
- «Места (филиалы, города, отделения и т. п.)».
- «Субподрядчики, контрагенты».
- «Личное развитие».
- «Друзья / знакомые».

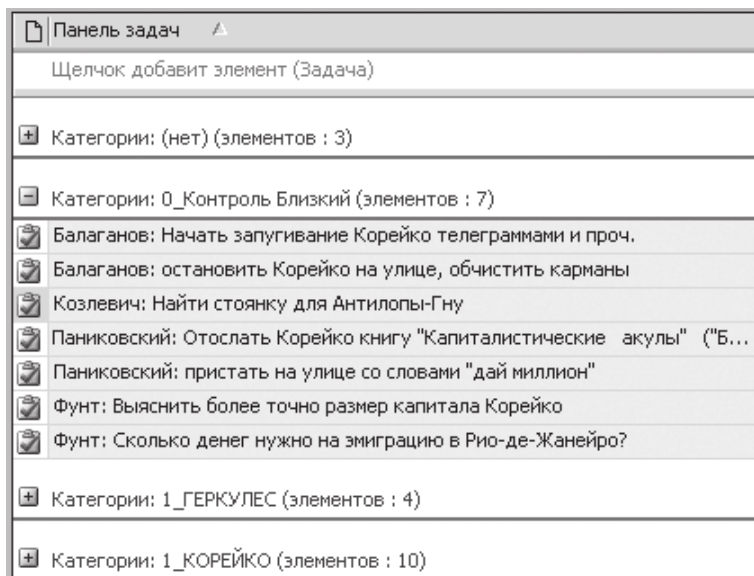
- «Домашние дела».
- «Справочная информация (реквизиты, пароли, ссылки)».

На тренингах «Тайм-менеджмент на Outlook» часто спрашивают: есть ли в Outlook подкатегории? Например, категория «Подчиненные», в ней подкатегории — на каждого подчиненного отдельно. К сожалению, технически подкатегории в Outlook не предусмотрены. Бороться с этим можно двумя способами.

Первый способ — заводить категории со сложным названием: 1_Подчиненные_Петров, 1_Подчиненные_Иванов и т. д. Outlook при группировке по категориям располагает их в алфавитном порядке, поэтому категории всех ваших подчиненных будут отображены рядом. Этот способ редко удобен, слишком уж он утяжеляет систему категорий.

Более эффективен, как правило, другой способ. Заводите одну общую категорию — «Подчиненные», «Клиенты», «Филиалы» и т. п. Внутри категории начинайте название каждой задачи с фамилии подчиненного, названия компании-клиента, имени города, в котором расположен филиал, и т. п. Если в пользовательском представлении настроена сортировка по полю «Тема» (как это сделать, мы сейчас узнаем), внутри категории все задачи будут расположены по алфавиту. Например, список делегированных задач Остапа Бендера, находящихся на контроле, может выглядеть так.

Список задач, отсортированный по алфавиту



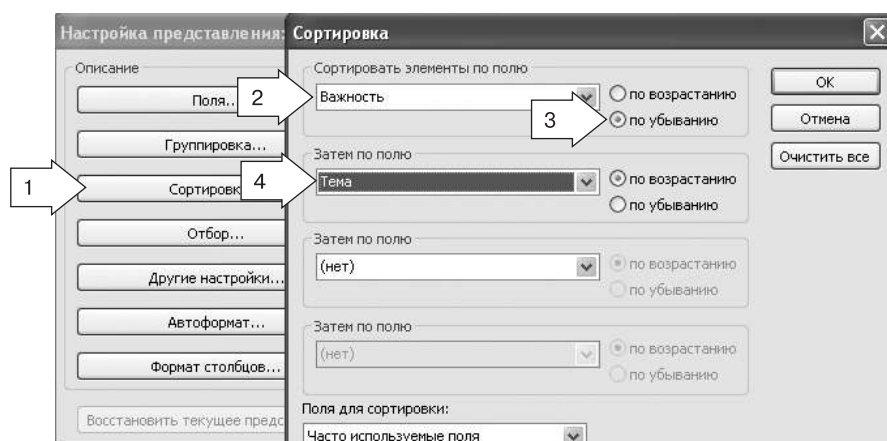
При такой системе вы можете держать в одной категории по 40–50 задач, не теряя обзорности и управляемости. И при наступлении «кайроса» — например,

звонок подчиненного, поездка в филиал, встреча с клиентом... — открывать категорию, находить по алфавиту фамилию подчиненного, название филиала или имя клиента и сразу видеть все задачи, с ним связанные. Узнаем, как это настроить.

Как настроить пользовательское представление. Сортировка

Зайдите в меню окна «Настройка представления» в «Панели задач» (правой кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач, выберите пункт «Изменить текущее представление»). В появившемся окне «Настройка представления» выберите пункт «Сортировка» (стрелка 1):

Настройка сортировки в пользовательском представлении



В окне «Сортировка», подменю «Сортировать элементы по полю» выберите «Важность» (стрелка 2), сортировку «По убыванию» (стрелка 3). В подменю «Затем по полю» выберите «Тема» (стрелка 4), «По возрастанию».

Этими действиями вы отдали Outlook следующую команду: после того как задачи сгруппированы по категориям, внутри категорий необходимо сначала отсортировать их по убыванию важности. То есть задачи с параметром «Важность — высокая» отразятся в начале списка, затем задачи с обычной важностью и в самом конце — с низкой. После того как задачи отсортированы по важности, необходимо дополнительно отсортировать их в алфавитном порядке по названиям (официально название задачи именуется «Тема»).

Посмотрите, как это выглядит в списке задач Остаса Бендера.

Задачи, отсортированные по важности и затем по алфавиту

Категории: 1_КОРЕЙКО (элементов : 10)	
	<i>Выяснить место работы и адрес тов. Корейко</i>
	Балаганов: Начать запугивание Корейко телеграммами и проч.
	Балаганов: остановить Корейко на улице, обчистить карманы
	Допросить бухгалтера Берлагу
	Завязать знакомство с секретаршами на месте работы Корейко
	Паниковский: Отослать Корейко книгу "Капиталистические акулы" ("Б...
	Составить список лиц, причастных к махинациям Корейко
	Составить список махинаций и афер Корейко
	Сходить на место работы Корейко, посмотреть пациента вживую
	Фунт: Выяснить более точно размер капитала Корейко

Сортировка внутри категории сначала по важности и затем по алфавиту очень удобна с тайм-менеджерской точки зрения. Важные задачи автоматически перемещаются Outlook в начало списка. Еще классиком западного тайм-менеджмента Стивенем Кови было сформулировано правило: «Первые вещи — вперед». То есть работу всегда необходимо начинать с главных, ключевых вопросов, все остальное — «по остаточному принципу». Outlook позволяет автоматически, без особых усилий, воплотить это важнейшее правило в практику.

На этом примере хорошо виден важнейший смысл внедрения тайм-менеджмента на Outlook: здесь мы не должны учить, запоминать или отрабатывать грамотные принципы планирования. Вы можете «прошить» их в настройки Outlook, после чего эти принципы будут автоматически работать на вас и вашу эффективность.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПО МЕТОДУ «ДЕНЬ — НЕДЕЛЯ»

Мы подробно разобрали гибкое планирование, связанное с тематическим временем — кайросом. Для такого планирования удобны категории, на которые мы разбиваем задачи. Но у большинства задач кроме тематической привязки (проект, человек, место...) есть еще срок, в который ее необходимо исполнить.

Как быть, если у задачи есть срок исполнения, но заданный не жестко? «Нужно бы в ближайшие дни сделать то-то...», например. Для этого служит техника планирования «День — Неделя» и соответствующие категории — «ДЕНЬ» и «НЕДЕЛЯ». В категорию «ДЕНЬ» помещаются задачи, которые необходимо сделать в ближайшие день-два. В категорию «НЕДЕЛЯ» — задачи на ближайшие одну-две недели. Посмотрите на список задач Остапа Бендера.

Категории «День» и «Неделя»

Категории: (нет) (элементов : 3)
Категории: 0_ДЕНЬ (элементов : 2)
 Допросить бухгалтера Берлагу
 Сходить на место работы Корейко, посмотреть пациента вживую
Категории: 0_Контроль Близкий (элементов : 7)
Категории: 0_НЕДЕЛЯ (элементов : 5)
 Балаганов: остановить Корейко на улице, обчистить карманы
 Паниковский: Отослать Корейко книгу "Капиталистические акулы" ("Б...
 Составить список лиц, причастных к махинациям Корейко
 Составить список махинаций и афер Корейко
 Фунт: Выяснить более точно размер капитала Корейко
Категории: 1_ГЕРКУЛЕС (элементов : 4)

Обратите внимание, никто не мешает задачам, отнесенным в категорию «ДЕНЬ» или «НЕДЕЛЯ», быть одновременно «видимыми» из других категорий, тематических — «Проекты», «Подчиненные», «Места» и т. д. В этом огромный плюс планирования на Outlook по сравнению с бумажным ежедневником. Остап Ибрагимович увидит задачу «Допросить бухгалтера Берлагу» и планируя наступающий день (заглянув в категорию «0_ДЕНЬ»), и в момент прихода в «Геркулес» (заглянув в категорию «1_ГЕРКУЛЕС»). Таким образом, Outlook, в отличие от ежедневника, где все задачи жестко разнесены по каким-либо дням, позволяет более динамично реагировать на динамично и неожиданно изменяющуюся реальность.

Как вы уже, наверное, догадались, название категорий «0_ДЕНЬ» и «0_НЕДЕЛЯ» начинается с нуля для того, чтобы эти категории отразились в самом верху списка, до тематических категорий. Иногда бывает полезно завести категорию «2_ГОД» для долгосрочных задач. Начать рекомендую с цифры 2, поскольку к этой категории вы будете обращаться реже, чем к тематическим, начинающимся с цифры «1».

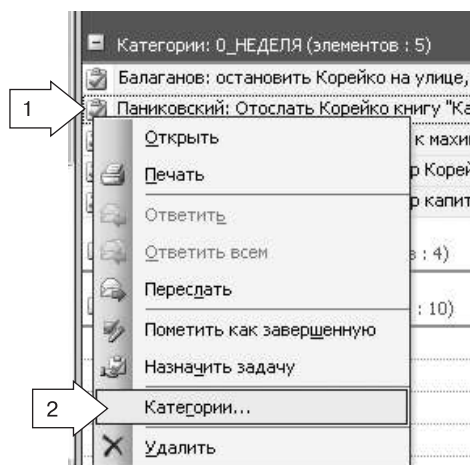
Как работать с категориями «ДЕНЬ» и «НЕДЕЛЯ»? Когда мы задумываемся о планировании, первое, что обычно приходит в голову, — понятия «план на неделю», «план на месяц», «план на год». Такое жесткое планирование вряд ли вам понадобится. В личной работе план на неделю рухнет в первый же день, план на месяц — в первые три дня. *Нужен не жесткий план на период, а жесткие правила перемещения задач между разделами.*

А именно: вечером при планировании следующего дня просматривается категория «НЕДЕЛЯ». Все «дозревшее до выполнения», наиболее актуальное, переносится в категорию «ДЕНЬ». И наоборот, менее актуальные задачи могут быть перенесены из категории «ДЕНЬ» назад в «НЕДЕЛЯ».

Как перенести задачу из одной категории в другую

Кликните правой кнопкой мыши на значке задачи (квадратик с галочкой слева от названия задачи, стрелка 1). Появится контекстное меню. В нем выберите пункт «Категории» (стрелка 2). Появится стандартное окно выбора категорий для задачи, в нем снимите галочку с категории «НЕДЕЛЯ» и поставьте галочку в категорию «ДЕНЬ». Готово, ваша задача из списка задач на неделю переместилась в список задач на день.

Смена категории задачи



С перемещением задач между категориями «ДЕНЬ» и «НЕДЕЛЯ» мы разобрались. Раз в неделю при планировании следующей недели просматривается раздел «ГОД». Все наиболее актуальное переносится в раздел «НЕДЕЛЯ». Как правило, при этом не нужны разделы «Месяц», «Квартал» и т. д. Все задачи этих горизонтов планирования уже находятся в разделе «ГОД» и при его еженедельном просмотре будут при необходимости передвигаться в раздел «НЕДЕЛЯ».

Такая система позволяет не загонять себя в рамки жесткого плана, не пытаться прописывать будущее слишком детально, составляя планы на неделю / месяц. Но при этом не отдавать все «на волю волн», гарантировать себе, что *нужная задача вспомнится в нужное время*, за счет регулярного просмотра разделов «НЕДЕЛЯ» и «ГОД».

ОБЗОР СРОКОВ ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ

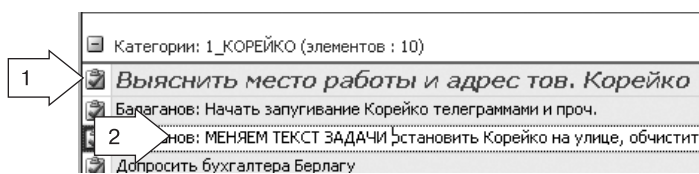
Для задач, исполнение которых не привязано жестко к определенному дню, достаточно планирования «День — Неделя». Но если у вас сравнительно много задач с точными сроками, нужно отдельно позаботиться о том, чтобы эти сроки соблюдались.

Первый к этому шаг — грамотное выставление напоминаний, это мы уже проходили. Следующий шаг — удобный обзор сроков исполнения задач. Самый простой для этого инструмент — вывести поле «Срок» на панель задач, чтобы видеть не только названия задач, но и сроки их исполнения. Научимся это делать.

Как настроить пользовательское представление. Поля

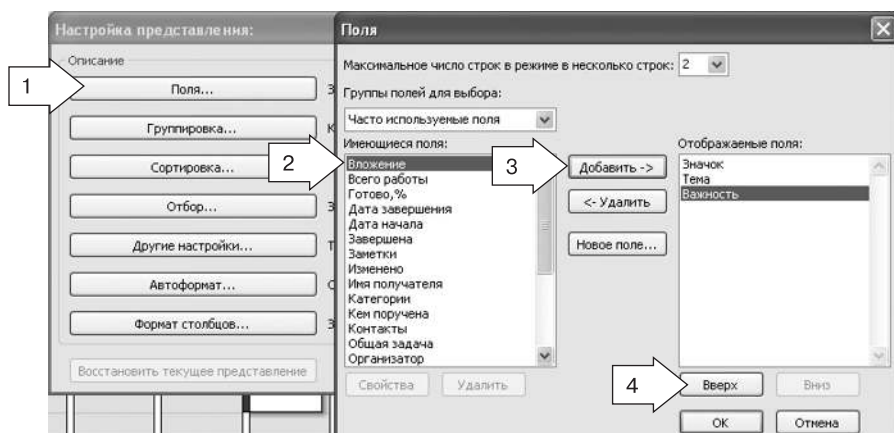
С помощью этого элемента пользовательского представления мы говорим Outlook, какие *поля*, т. е. параметры, аспекты задач мы хотим видеть в нашем пользовательском представлении. По умолчанию в представлении отображаются всего два поля — «Значок» и «Тема». «Тема» — это название задачи, «Значок» (квадратик с галочкой слева от поля «ТЕМА», стрелка 1) служит для того, чтобы брать его мышкой и перетаскивать задачу. Если вы ставите мышку не на значок, а на поле «Тема», вы сразу попадете внутрь этого поля и сможете изменить название задачи (стрелка 2), но не сможете ее перетащить или удалить.

Поля задачи, видимые в стандартном представлении



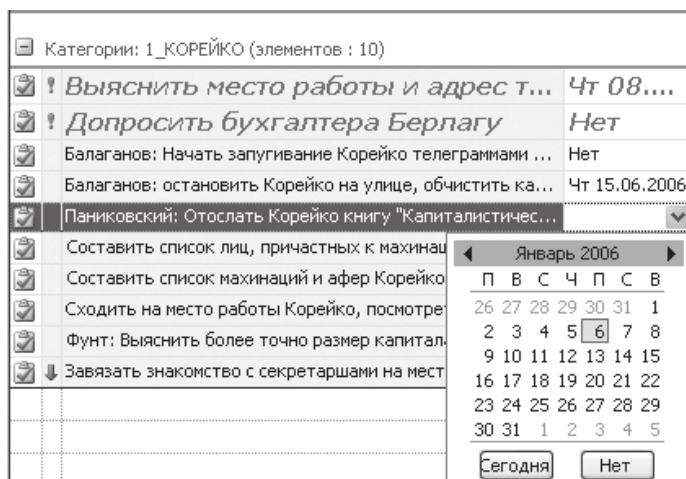
Сейчас мы научимся добавлять дополнительные поля задачи, которые хотели бы видеть. Зайдите в меню настройки пользовательского представления панели задач (правой кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач, выберите пункт «Изменить текущее представление»). В появившемся окне «Настройка представления» выберите пункт «Поля» (стрелка 1).

Добавление полей в представление



Появится окно «Поля». В подменю «Имеющиеся поля» (стрелка 2) выберите поля «Важность» и «Срок», нажмите «Добавить» (стрелка 3). Выбранные вами поля появятся в списке полей справа. Теперь кнопками «Вверх» и «Вниз» (стрелка 4) расставьте поля в таком порядке: «Значок», «Важность», «Тема», «Срок». Нажмите «ОК» в окне «Поля» и «ОК» в меню «Настройка представления». Если все сделано правильно, в окне «Панель задач» вы увидите ваши задачи с дополнительными полями — важностью и сроком исполнения, примерно так.

Представление с добавленными полями



Слева, сразу после значка, вы видите поле «Важность» (для важных задач там стоит восклицательный знак, для не важных — стрелка вниз). Справа — поле «Срок». Причем, что особенно удобно, эти поля вы можете менять прямо из представления. Кликнув мышью на соответствующем поле (например, на поле «Срок» в задаче «Паниковский: отослать Корейко книгу «Капиталистические акулы»), вы получаете возможность сразу изменить это поле, не открывая саму задачу.

Аналогично вы можете изменять поле «Важность», не открывая саму задачу, а просто выставляя или убирая на ней восклицательный знак. При этом Outlook сразу будет раскрашивать ее в цвет, назначенный для важных задач, либо наоборот, при снятии восклицательного знака возвращать задаче обычный цвет и убирать ее из начала списка. Таким образом вы можете гибко планировать — не переверстывая жесткий план дня или недели, а всего лишь меняя приоритеты в обзорном списке задач, который подсказывает вам, с чего начинать.

Итак, мы научились выводить сроки исполнения задач на панель задач, что позволяет всегда держать эти сроки под контролем. Чтобы вспоминать о приближающихся задачах заблаговременно, можно сделать еще одну простую вещь: настроить правило автоформатирования «Все задачи, до срока исполнения которых осталось меньше недели — отображать синим цветом». Вы уже знаете все необходимое, чтобы это сделать.

Подсказка. Открываем окно «Настройка представления», выбираем «Автоформат». Создаем новое правило автоформатирования, «Шрифт» — синий. «Условие» — вкладка «Дополнительно», кнопка «Поле», подменю «Все поля задачи», поле «Срок». Для него устанавливаем условие «Срок = В следующие семь дней», нажимаем «Добавить к списку», «ОК» во всех меню. Установите для какой-нибудь задачи срок исполнения через 3–4 дня от сегодняшнего числа. Если все сделано правильно, задача отобразится синим цветом.

Согласитесь, даже не всякий профессиональный секретарь настолько искушен в тайм-менеджменте, чтобы аккуратно и пунктуально начать привлекать ваше внимание к задаче за неделю до ее исполнения. Для Outlook это не составляет никакого труда.

КОНТРОЛЬ НАЗНАЧЕННЫХ КОМУ-ЛИБО ЗАДАЧ

Разобранная нами ранее идеология планирования «День — Неделя» применяется для управления не только личными задачами, но и поручениями, находящимися «на контроле». Для этого создаются категории «0_Контроль близкий» и «0_Контроль дальний». В них помещаются задачи, по которым вам уже не нужно предпринимать активных действий, но про которые вы хотели бы помнить.

Это важный принцип эффективного тайм-менеджмента: ваша работа над задачей не заканчивается с момента ее передачи подчиненному или коллеге. Необходимо оставлять у себя напоминание об этой задаче и обеспечивать активный контроль, а возможно, и регулярное «подпинывание» исполнителя. Для этого категория «Контроль близкий» просматривается раз в день, категория «Контроль дальний» — раз в неделю. Можно также назвать их «Контроль ежедневный» и «Контроль еженедельный».

Для контроля задач можно применить и другой способ. Поручив кому-либо задачу, не удаляйте ее, но ставьте в поле «Тема» какой-нибудь значок (звездочку, плюсики...) Настройте автоформатирование так, чтобы эти задачи отображались бледным серым перечеркнутым шрифтом. Например, как в следующем списке.

Задачи, оставленные в списке для контроля

Категории: 1_КОРЕЙКО (элементов : 10)	
	<i>Выяснить место работы и адрес тов. Корейко</i>
	<i>Допросить бухгалтера Берлагу</i>
	Балаганов: Начать запугивание Корейко телеграммами и проч. *
	Балаганов: остановить Корейко на улице, обчистить карманы *
	Паниковский: Отослать Корейко книгу "Капиталистические акулы" ("Б...
	Составить список лиц, причастных к махинациям Корейко

Обратите внимание: порученные Балаганову задачи «Начать запугивание Кореико телеграммами» и «Обчистить карманы Кореико» изображены серым перечеркнутым шрифтом. Это говорит Остапу Ибрагимовичу о том, что ему самому уже никаких действий по этим задачам предпринимать не нужно, но он оставляет за собой контроль, помнит об этих задачах.

Подсказка. Как настроить отображение задач, оставленных на контроле. Открываем окно «Настройка представления», выбираем «Автоформат». Создаем новое правило автоформатирования, «Шрифт» — светло-серый, перечеркнутый. «Условие» — вкладка «Дополнительно», кнопка «Поле», подменю «Все поля задачи», поле «Срок». Для него устанавливаем условие «Тема — содержит — *» (или +, или любой значок, который вы решили использовать для обозначения задач «на контроле»). Нажимаем «Добавить к списку», «ОК» во всех меню. Пометьте какую-нибудь из ваших задач выбранным вами значком в поле «Тема». Если все сделано правильно, задача отобразится светло-серым перечеркнутым шрифтом. Если что-то не получилось, не беда, перечитайте приключенческий детектив «Настройка пользовательского представления. Серия 1: Автоформат», алгоритм точно тот же, только несколько изменилось условие в правиле автоформатирования.

Обращу ваше внимание: в Outlook есть специальные средства назначения и отслеживания исполнения задач. К сожалению, их вы сможете применить только в том случае, если ваши подчиненные и коллеги также полностью владеют Outlook. Механизмы контроля, описанные в этой статье, полезны в тех случаях, когда вы назначаете задачу устно либо человеку, не владеющему Outlook. Либо вообще не назначаете задачу подчиненному, а оставляете за собой контроль относительно какой-либо договоренности с коллегой, клиентом и т. п.

АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕННЫХ ЗАДАЧ

До сих пор мы говорили только о создании задач и различных операциях с ними — планировании, группировке, постановке «на контроль» и т. п. Но с выполнением задачи ее «жизненный цикл» не заканчивается.

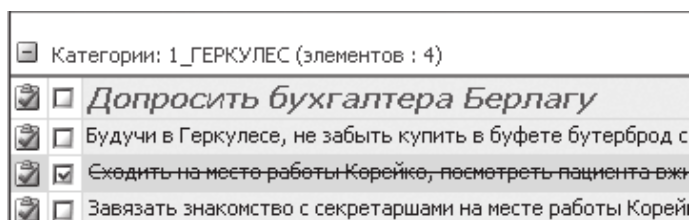
Весьма полезно настроить анализ уже выполненных задач — для подведения итогов, составления отчета руководителю, и т. п. Чтобы это сделать, необходимо научиться устранять выполненную задачу из панели задач, не удаляя ее. Это легко сделать с помощью функции «Отбор» в окне «Настройка представления» в «Панели задач».

Как настроить пользовательское представление. Отбор

Отбор — это указание Outlook, что вы хотите видеть в пользовательском представлении не все имеющиеся у вас задачи, а только некоторые из них. Самое актуальное применение этой функции — возможность убрать выполненную задачу из «Панели задач», не удаляя ее.

Зайдите в окно «Настройка представления», пункт «Поля» и добавьте в число полей, видимых в представлении, поле «Завершена», кнопками «Вверх» и «Вниз» поместив его между полями «Значок» и «Тема». Получится такая картина.

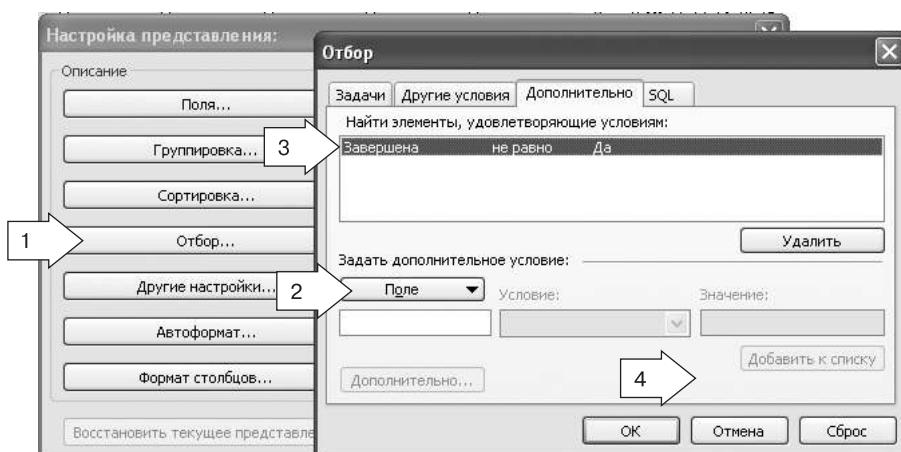
Задачи с полем «Завершена»



Обратите внимание на квадратик слева от поля «Тема». Кликая мышью на этот квадратик, вы устанавливаете в нем галочку «Завершена». Задача при этом перечеркивается, это правило автоформатирования для завершенных задач, по умолчанию установленное в Outlook. Теперь сделаем так, чтобы завершенные задачи перестали быть видны на панели задач.

Зайдите в меню настройки пользовательского представления панели задач (правой кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач, выберите пункт «Изменить текущее представление»). В появившемся окне «Настройка представления» выберите пункт «Отбор» (стрелка 1).

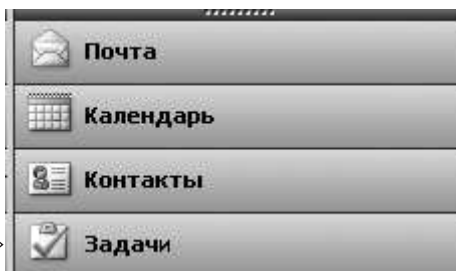
Настройка параметров отбора



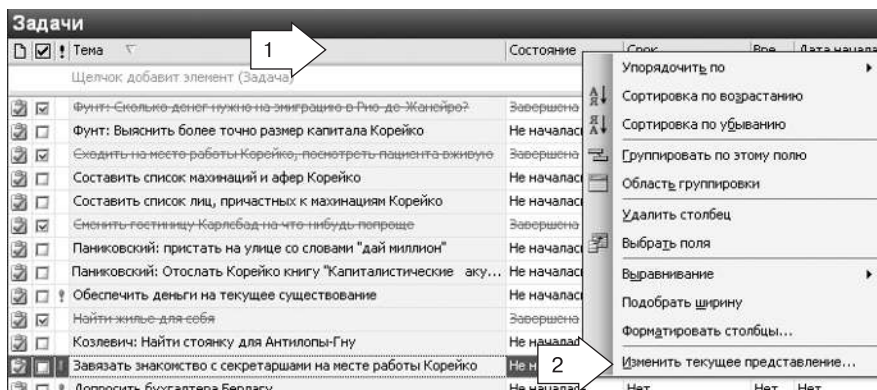
Появится окно «Отбор». Вкладка «Дополнительно», кнопка «Поле» (стрелка 2), пункт в меню «Все поля задачи», поле «Завершена». Устанавливаем условие: «Завершена – не равно – Да» (т. е. отбирать все задачи, у которых не поставлена галочка «Завершена»). Нажмите «ОК» в окне «Отбор» и окне «Настройка представления». Если все сделано правильно, завершенные задачи пропадут из «Панели задач».

Итак, мы не видим завершенные задачи на панели задач. Но если уйдем из раздела «Календарь» в раздел «Задачи» (стрелка 1), мы увидим полный список всех наших задач — и завершенных, и запланированных.

Посмотрите — это раздел «Задачи» Остапа Бендера.



Список задач в разделе «Задачи»



Для этого списка можно настраивать пользовательское представление точно так же, как мы делали это на панели задач в «Календаре». Для этого достаточно кликнуть правой кнопкой мыши на серой панели «Тема» (стрелка 2) и в появившемся контекстном меню выбрать пункт «Изменить текущее представление» (стрелка 2). Далее вы попадете в знакомое окно «Настройка представления», с пятью кнопками, которые уже хорошо освоили.

Попробуйте самостоятельно настроить такое представление: отбор — только завершенные задачи, автоформат — важное — красным, сортировка — по сроку, группировка — по параметру «Дата завершения». Вот простейшая форма отчета о проделанной работе для вашего руководителя либо для самостоятельного подведения итогов.

КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ НА MICROSOFT OUTLOOK

Как в наше время, когда все так быстро меняется, можно все успевать динамично-му, современному, контролирующему множество проектов менеджеру? Количе-

ство дел и поручений непрерывно возрастает. Удержать все это в голове решительно невозможно.

Приходилось ли вам терять бумажный ежедневник? А разбираться в документах после уволившегося сотрудника? Или терять деньги из-за отсутствия полной истории переписки с клиентом? Все это — неизбежные недостатки «бумажного» управления информацией и задачами.

С помощью Outlook можно эффективно организовать командную работу — назначить задачу подчиненному, увидеть на одном экране несколько календарей подчиненных или коллег и т. п. Работа становится более прозрачной и эффективной.

Более того: с помощью механизма пользовательских полей в Outlook можно структурировать практически любые бизнес-процессы. При этом Outlook, естественно, не подменяет собой более сложные и масштабные корпоративные информационные системы (ERP, CRM, системы project management и т. п.) Он позволяет оптимально настроить бизнес-процесс не на уровне компании в целом, но на уровне личной эффективности менеджера и команды, в которой он работает.

Например, в строительной компании в ходе тренинга «Тайм-менеджмент на Outlook» была выявлена следующая проблема: дизайнеры не всегда вовремя оформляют все документы и разрешения, касающиеся перепланировок. В результате строительство задерживается, компания теряет серьезные деньги.

Решение достаточно простое: в папке «Задачи» настроили пользовательское представление с пользовательскими полями, отражающими все стадии процесса.

Перепланировки									
	Тема	Принять заявление	ПТО	СВК	Подпи...	Получение согласов. проекта	Длитель...		Срок
Щелчок добавит элемент (За...									
	Квартира 1	01.03.2006				23.03.2006	22		Чт 18.05.2006
	Офис 5	13.12.2005				10.01.2006	28		Чт 27.04.2006
	Квартира 2	12.11.2005				25.12.2005	43		Ср 12.04.2006
	Офис 7	30.06.2005				27.07.2005	27		Пт 16.06.2006

Для каждой перепланировки с помощью пользовательских полей заданы ключевые этапы процесса:

- дата принятия заявления;
- необходимые согласования (поля формата «да/нет», в реальности их не 3, как на рисунке, а около 10);
- дата получения согласования;
- длительность процесса (поле формата «формула», вычитает из даты получения согласования дату принятия заявления);
- срок, в который необходимо получить согласование.

Эта таблица позволяет дизайнеру (и его руководителю!) полностью контролировать процесс получения согласований, расставляя «галочки» в колонках соответствующих согласующих инстанций (ПТО и т. д.). Ничего не теряется, ничего не забывается. Более того, простое правило автоформатирования рас-

крашивает задачи, срок исполнения которых приближается, в синий цвет. Поле «Длительность» позволяет узнать среднее время согласования перепланировок и поставить задачу уменьшения этого показателя.

Аналогично можно контролировать многие другие процессы.

- **Продажи:** список клиентов, отображающий значимые этапы взаимодействия, ближайшие необходимые действия, сроки и т. п.
- **Пресса:** список изданий, позволяющий контролировать и планировать наши публикации или публикации о нас.
- **Контрагенты:** список поставщиков, с помощью которого можно «держат руку на пульсе» и быть уверенным, что все будет доставлено вам вовремя.
- **Документы:** список договоров или других документов, проходящих некоторые стандартные стадии согласования.

В отделе продаж одной IT-компании было настроено примерно следующее пользовательское представление:

Задачи-1							
Тема		Прозвон	Презентация	Комм. предл.	Договор	OK	Контакт
Щелчок добавит элемент (Задача)							
Альфа: ждем реакцию на ком.пре...		26.02.2004	15.03.2004	17.03.2004		☐	Иван Николаев
							Ср 24.03.2004

Здесь отображены ключевые этапы работы менеджера по продажам, каждый из соответствующих столбцов имеет формат «дата»; столбец «OK» означает, что продажа завершена; в столбце «Контакт» отображается контакт менеджера со стороны клиента. Поле «Тема» после названия клиента содержит краткое описание ближайших необходимых шагов.

С помощью пользовательских полей можно также создать, например, двухмерный обзор регулярных рутинных задач. Как правило, их стоит «отсидеть» в отдельное представление, чтобы они не перегружали основную систему планирования. Это могут быть как ежедневные задачи, так и еженедельные. Таблица выглядит так:

Пример регулярных задач				
Тема		01.09	08.09	16.09
Щелчок добавит элемент (Задача)				
☐	"Бэкап": резервные копии информации с компьютера (еженедельно)			☒
☐	Поливка кактуса (раз в две недели)	☒		
☐	Расчистка рабочего стола (еженедельно)	☒	☒	

Выполнение или невыполнение регулярной задачи отмечается галочкой. Таблица моментально бьет тревогу при возникновении «провисов», когда какая-то задача не выполняется слишком долго (например, не создаются резервные копии информации, что чревато ее потерей в случае аварии). Обратите внимание, что даты в столбцах — это не день выполнения задачи, а обозначение недели, в течение которой она должна быть выполнена.

Управление делегированными задачами может также осуществляться с помощью настройки пользовательских форм постановки задач. Такие формы могут использоваться как для постановки задач подчиненным, так и для обмена стандартными задачами или информацией «по горизонтали». Например, вот очень простая форма для приема и передачи коллеге телефонного звонка:

The image shows a screenshot of a software interface for task management. At the top, there is a horizontal menu with several tabs: 'Задача' (Task), '2', '(3)', '(4)', '(5)', '(6)', 'Подробнее' (Details), '(Все поля)' (All fields), and '(Свойства)' (Properties). The 'Задача' tab is currently selected. Below the menu, the form is set against a dotted grid background. It contains two text input fields: 'Вам звонил:' (Someone called you:) and 'Сообщил:' (Reported:). Below these fields, there are two checkboxes: 'Просил перезвонить' (Requested to call back) and 'Срочный вопрос' (Urgent question). To the right of the 'Просил перезвонить' checkbox is a label 'Важность:' (Importance:) followed by a dropdown menu currently showing 'Обычная' (Ordinary). Below the 'Просил перезвонить' checkbox is a label 'Когда:' (When:) followed by a date/time input field.

Применение такого рода форм в управлении делегированными задачами помогает руководителю «ничего не упустить» как при постановке задачи, так и при контроле ее исполнения.

Приложения: личный опыт

ТМ-ЮМОР. ОДИН ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ ТАЙМ-МЕНЕДЖЕРА¹

План — это Закон

Только в отпуске я могу отдохнуть душой по-настоящему. Только в отпуске не бывает авралов, дедлайнов, разборок с контрагентами и прочих мелких и крупных стихийных бедствий. Только в отпуске не нужна работа с хаосом, неопределенностью и назойливой срочностью.

В отпуске господствует Его Величество План.

Первое Правило эффективного отпуска — никаких неожиданностей. В заграницы мы ездим с семинарами, нам за это деньги платят. А отпуск — это святое, его на заграницы разминывать жалко. Рецепт хорошего отпуска прост: своими руками сколоченная скамейка под яблонями, хорошая книга и что-нибудь вкусненькое из огорода, для полного счастья.

В порядке приятного, приемлемого разнообразия допускается дождь. Порядок реагирования: оперативная передислокация под своими же руками сколоченный навес, с последующим продолжением прерванного планового занятия. Иногда разнообразие вносит поездка за грибами. Естественно, всегда в один и тот же сосновый лес, в котором каждая полянка хорошо знакома, а лучшие из белых грибов отыскиваются под много лет назад отмеченными деревьями.

Ресурсно-календарный график планирования времени

Кто видел *это*, тот поймет. В «рабочей» части жизни я пользовался им от силы раза два, считая с самого момента изобретения. В отпуске этот гибрид графика Ганта и ресурсного графика становится просто незаменим. Иначе как распределить по двум неделям все множество интересностей, которые нужно в них вместить?

Подсчитываю, деля и перемножая дни и страницы, хватит ли затрепанного до дыр «Петра Первого» до конца отпуска. Прикидочно хватает, особенно если пару раз смухлевать, подсунув себе вместо любимого романа газету. Бюджетные проблемы возникли из-за необоснованного предположения, что за едой весь отпуск

¹ Заметка, написанная для рубрики «Один день из жизни» проекта E-xecutive.ru. Рекомендации по применению: читать материал стоит: 1) когда захотелось отдохнуть; 2) неторопливо; 3) без «звериной серьезности».

будем читать про экономику. Угу, размечтались. Смакую жареные пельмени и блестящее пособие Алексея Толстого по социально-политическим вопросам. «...Иван Артемьевич уже понял, что смеется государь сегодня не над ним, но продолжал прикидываться дурнем. Великого ума был мужик...»

После еды можно отправляться под яблони и выполнять первую половину дневной нормы по «Социальной психологии» Майерса. С удовлетворением отмечаю медленное, но верное расширение кругозора. По завершении очередной главы сравниваю план с фактом, отмечаю некоторое отставание. Распекаю, ставлю на вид, выношу грозное постановление. Чтобы не далее как завтра! Все поняли? То-то же.

Ежедневное плановое купание в реке

Рекой она имела право называться раньше: когда татаро-монголы отступали по ее льду от Новгорода. А также когда Иван Грозный основал на ее берегах монастырь для защиты от Литвы. Ну и на худой конец, когда в поздне-царские и ранне-советские времена по ней ходили пароходы. Сейчас этот первый приток Волги превратился в двухметровой глубины лягушатник — во всяком случае там, где я купаюсь.

Продираясь сквозь уху из воды и плескающейся мелюзги, отплываю чуть ниже по течению. Это благодатное место (глубина: 1,5–2 м; дно: песочек; солнышко: ничем не заслоняется) обделено вниманием купающихся по двум серьезным причинам. Причина первая — жуткие заросли на берегу, следовательно, попасть сюда и выбраться отсюда можно только в два хода, спускаясь и поднимаясь по течению. Но в два хода мы думать не умеем. Причина вторая — не менее жуткие слухи о камнях, омутах, воронках и рельсах от взорванного полвека назад ж/д моста. Мост, правда, был взорван по противоположную сторону от пляжа, что явственно видно из остатков насыпи. Но жуткие слухи неистребимы. Профессиональный пиарщик, наверно, сможет объяснить этот феномен, а я всего лишь пользуюсь его плодами.

Выполнив и перевыполнив дневную норму обалдения от прохладной воды и жаркого солнца, удаляюсь, благостно созерцая восточный базар, заполняющий водное пространство. Что и говорить, хорошую я себе ниже по течению нишу подыскала. Верно маркетологи говорят: или позиционируйся правильно, или плескайся в коммуналке и грызи глотку за каждый метр акватории. Но и пиар у ниши должен быть подходящий — тут мне повезло, не отнимешь...

Регламент о Кошке

Дразнить Кошку наиболее рационально с помощью длинного (не менее 70 см) и прочного (выдерживающего не менее 10–15 минут активного использования) стебля травы, предпочтительнее с метелкой на конце. Метелка необходима для более достоверной имитации Мыши.

Путем имитирующей жизненную активность Мыши шевеления метелкой в траве Кошка побуждается к динамичным телодвижениям в требуемом направлении, сопровождающимся хватательными и глотательными рефлексам, прыжками высотой до 20 см и длиной до 70–80 см, а также другими изобретательными маневрами.

При ослабевании интереса Кошки к процессу рекомендуется похлопать ее метелкой по носу и предоставить возможность потрепать метелку зубами и когтями. После этого интерес к псевдо-Мыши, как правило, возобновляется. Эта несложная технология создания мотивации и вовлеченности персонала может применяться, вообще говоря, неограниченно долго. Но фактическая, эмпирически установленная в ходе исследований продолжительность процесса, по истечении которой Кошка окончательно пугается и убегает, составляет от 10 до 30 минут.

Исследования и разработки

Плановые, естественно. Бабушка старенькая, но дело свое туго знает. Перечисляет доподлинно, сколько у прадедушки было лошадей, какой инструмент в сараях и какая собственноручно сработанная резная мебель, как сначала хотели раскулачить, а потом выбрать в председатели колхоза. Применяя консалтерские навыки диагностики, вопросы задаю перпендикулярные тому, что требуется узнать. В результате аккуратно выписываю многочисленные родственные связи в разных коленах, которые напрямую бабушка нипочем бы не вспомнила.

Относительно отчества одной из двоюродных прабабушек возникли разночтения с прошлогодними данными. Иду за соседом, он же троюродный дедушка, приглашаю на интервью. Долго отнекивается, поросенок не кормлен и вообще. Проявляю чудеса дипломатии и изворотливости финансового гения. Ведро «белого налива» перевешивает некормленного поросенка, теперь нужно решать обратную задачу — удержать беседу в намеченных временных рамках.

В результате неспешной и многоплановой тематической дискуссии искомые крупницы информации добыты. Заношу новые сведения в генеалогические листы. Генеалогические древа на генеалогических листах чрезвычайно напоминают картинки оргструктуры ЗАО... бр-пр! Чур меня, чур! Поспешно прячу листы в папку. Увезем домой, сложим в шкаф, дадим инвентарный номер. Социализм — это учет и контроль. Но в меру!

Эффективное создание энтузиазма

Незадолго до отпуска подарили «Опыт дурака» Норбекова. Это была засада! Осознав всю меру своего ничтожества, решил в отпуске заняться глазами, суставами и общим морально-политическим состоянием.

Так, что там у нас сегодня... «Читатель, если вам в душе больше шестнадцати — вы покойник». Осмыслию, сверяю с внутренним состоянием, соглашаюсь. «Забудьте всякие глупости — я ученый, я бабушка, я начальник». Забываю глупости. Принимаю зверски-оптимистическое выражение лица, размахиваю руками и ногами, пытаюсь сохранять бодрость и радость. Мысленно торжественно обещаю: никогда не упоминать при клиентах про хоровое пение корпоративного гимна и прочие способы поднятия энтузиазма персонала.

В заключение физкультурной паузы трачу 45 минут на занятие, в тайм-шите фиксируемое как «Дурилки». Это торжество иррационализма осуществляется следующим образом. С земли подбирается несколько яблок, желательно небольшого

размера. После этого выбирается яблоко, висящее достаточно высоко на яблоне. Задача — минимальным количеством бросков его сбить. Чрезвычайно увлекательно и абсолютно бесплатно. Особую остроту и пикантность этому шоу придает появление в поле зрения Кошки (той самой либо соседской). В утешение сторонникам защиты животных можно отметить, что для Кошки яблоки выбираются самые маленькие и производят на противника скорее психологическое, чем физическое воздействие.

Ежедневное плановое созерцание заката

Беседка в яблонях расположена чрезвычайно удачно (а как же иначе, са-а-ам строил!). Заходящее солнце, пробираясь сквозь листья, создает удивительные сочетания золотого и разных оттенков зеленого. Глаз радуется закатному свету, мысль — комментариям Щуцкого к «И-Цзин». Хорошо!

Когда до заката солнца за крышу соседской бани остается не более получаса, можно отложить книгу с инструментарием для выписок и предаться чистому созерцанию. Самый лучший закат бывает при слегка облачном небе. Тогда перистые облака становятся разноцветными, а кучевые бывают позолочены солнцем снизу. Красиво...

После заката можно почитать, покушать и даже немного поработать. Завершает дневные труды и думы созерцание звездного неба на фоне высоченных тополей. Вдоволь надивившись гармонии мироздания, величию и соразмерности его частей, отправляюсь на заслуженный отдых. Мысленно расставляю галочки над сегодняшними достижениями. Прикидываю план на завтра. Завтра, завтра... завтра же в лес за грибами! Полдня угробить, а когда отставание по чтению Майерса ликвидировать?

Обдумываю. По консультантской привычке привожу сам себе случай из собственной практики. Когда зачитался Стругацкими с вечера и до утра, игнорируя дедлайны и сбивая график работоспособности. На следующий день пожаловался другу — тайм-менеджеру. Тот мудро ответил: *«Глеб, в нашем деле главное — не превратиться в машину для экономии времени»*.

Успокоенный этой мыслью, засыпаю.

ТМ-ПЕРСОНАЛИИ

Нет пределов совершенству!

Глеб Архангельский, консультант по управлению временем

О себе официально. Закончил с отличием факультет прикладной математики Санкт-Петербургского государственного университета, прошел курс обучения в Институте проектного менеджмента (РМИ). До перехода в консалтинг работал в ЗАО АКБ «Банкирский дом» помощником председателя правления по вопросам стратегического планирования. С 2001 г. — консультант по вопросам организации времени, с 2003 г. — генеральный директор консалтинговой компании «Организация Времени». Создатель интернет-проекта «Органи-

зация времени» www.improvement.ru. Автор многочисленных публикаций в деловой и научной прессе по вопросам личной и корпоративной эффективности.

О себе неофициально. Важнейшие «не-тайм-менеджерские» интересы — древнерусское певческое искусство, классическая музыка. В музыке почти всеяден и склонен совмещать несовместимое. В приоритетах — Бах, Прокофьев, Вагнер, Брукнер, Малер, Чайковский, Рахманинов, немножко Верди («Аида», «Реквием»). Из современного — хороший рок (типа Scorpions, ДДТ). Уважаю и классическую литературу, и вообще всякое искусство, дающее пищу интеллекту и чувству гармонии. «Фирменный стиль» и жизненный принцип — Everything Has Room for Improvement, нет пределов совершенству и развитию. Люблю глубину мысли, выражаемую без «звериной серьезности».

О времени. Для меня понятие «организация времени» имеет несколько измерений. Измерение прагматическое — эффективность, «как идти быстрее?» Второе измерение — стратегия, «куда идти?» Самое важное измерение — философско-психологическое, «зачем идти, чего ради?» Таким образом, время — не ресурс, хотя бы и ограниченный, а некий способ смотреть на вещи, метод мышления.

О ТМ-сообществе. Первая его замечательная черта — способность ненавязчиво и непринужденно мотивировать участников к саморазвитию. Участие в ТМ-сообществе в этом смысле гораздо полезнее, чем чтение любой книжки по тайм-менеджменту. Очень рекомендую, от многого помогает — и курить люди бросают, и десятипальцевую печать осваивают... Причем без особых усилий — само как-то получается.

Вторая замечательная черта — с определенного момента благодаря сообществу сайт «Организация времени» перестал быть просто продолжением Глеба Архангельского, и я с чувством глубокого удовлетворения пошел в раздел «О сайте» и разжаловал себя из «автора» сайта в «создателя». Сообщество стало порождать заметки и инициативы, копать тему времени вглубь и вширь — и мне осталось только удивляться, какие интересные и талантливые, а главное — *разные* люди здесь собрались. Искренне благодарен им за все, что они делали и делают для развития и сайта, и тайм-менеджерского дела вообще.

Пожелания входящим. Программа-минимум — найти в ТМ-сообществе что-то полезное для себя и своих друзей. Программа-максимум — поделиться своим опытом и талантами, внести вклад в жизнь сообщества и помочь будущим поколениям тайм-менеджеров. Успехов вам, эффективности и развития!

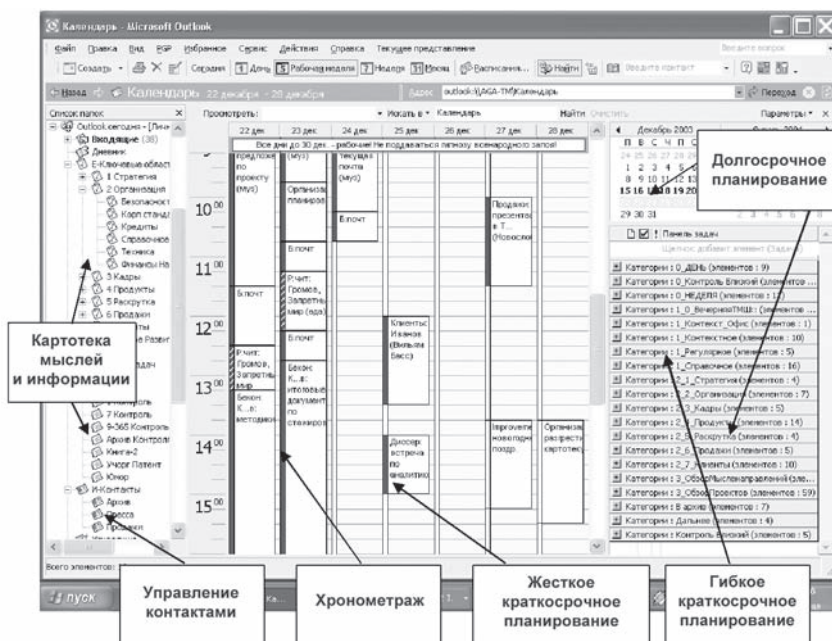
Контакт: info@improvement.ru

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ НА БАЗЕ MS OUTLOOK

- Вам приходилось терять бумажный ежедневник? А разбираться в документах после уволившегося сотрудника? Или терять деньги из-за отсутствия полной истории переписки с клиентом? Все это — неизбежные недостатки «бумажного» управления информацией и задачами.

Компания «Организация Времени» предлагает вашему вниманию простую и эффективную систему личного и командного планирования на базе MS Outlook. Эта программа является всемирным стандартом «де факто» в организации личной и командной работы менеджеров. Система управления временем реализована на базе «штатных» возможностей Outlook, без дополнительного программирования.

Обзор ТМ-системы на Outlook



1. Учет и анализ расходов времени¹

Время — самый ценный и невосполнимый ресурс. Хронометраж в Outlook с анализом в Excel позволит точно знать, на что расходуется время, и найти до 2-х часов дополнительного времени в день.

Учет расходов времени ведется с помощью «встреч в прошлом» в разделе «Календарь». При этом расходы на фиксацию событий минимальны: если встреча или задача была запланирована в Календаре, для превращения ее в хронометражную запись достаточно просто подправить ее границы, исходя из фактического времени начала и завершения. Можно также заводить отдельные «встречи в прошлом» для фиксации «факта» и сравнения его с «планом».

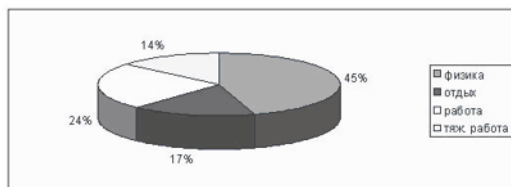
	предложе	(муз)	текущая
	по		почта
	проекту		(муз)
	(муз)	Организац	
10 ⁰⁰		планиров	Б:почт
		Б:почт	
11 ⁰⁰		Р:чит:	
	Б:почт	Громов,	
		Запретнь	
		мир (еда)	
12 ⁰⁰		Б:почт	
	Р:чит:	Бекон:	
	Громов,	К...в:	
	Запретнь	итоговые	
	мир	документ	
13 ⁰⁰	Бекон:	по	
	К...в:	стажиров	
	методики		
14 ⁰⁰			

Экспорт данных в Excel позволяет использовать разнообразные формы обработки и анализа данных. Можно настроить экспорт не только длительности и названия «встречи в прошлом», но и других ее полей, например цветовых меток.

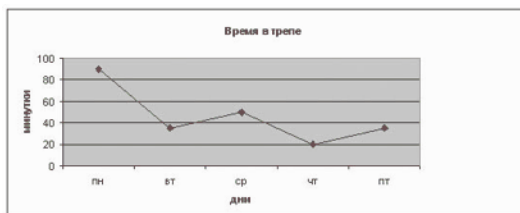
Например, если нас интересует анализ и эффективное распределение рабочей нагрузки, мы можем пометить каждую встречу цветом, исходя из ее «энергоемкости»:

¹ В этом и следующих примерах удалены либо изменены фамилии и другие конфиденциальные детали. Различие цветов встреч в хронометраже отражает категорию времени по сложности, «энергоемкости».

«тяжелая работа», «обычная работа», «отдых», «физическая нагрузка и сон». Данные за продолжительный период времени можно представить в виде графика, позволяющего определить реальный ресурс времени разных категорий, и в результате более адекватно планировать рабочую нагрузку и бюджетировать расходы времени.



Excel также позволяет анализировать динамику изменения расходов времени. Например, как на графике одного из участников курса «Школа тайм-менеджмента»:



К «встречам в прошлом» в Outlook могут добавляться текстовые комментарии, прикрепляться файлы и e-mail'ы. Наряду с использованием возможностей поиска и применением классификаторов проектов и ключевых областей, это позволяет получить «историю вопроса» по любой проблеме, проекту или направлению. В том числе в количественном аспекте: вы можете видеть и структуру работ по проекту, и расходы времени на различные работы, и все необходимые содержательные подробности работ.

ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

Разработка индивидуальных и командных систем классификаторов задач. Классификаторы (краткие условные обозначения, используемые при хронометраже) позволяют эффективно планировать и анализировать структуру расходов времени в личной и командной работе. Классификация расходов времени является основной для их анализа и оптимизации.

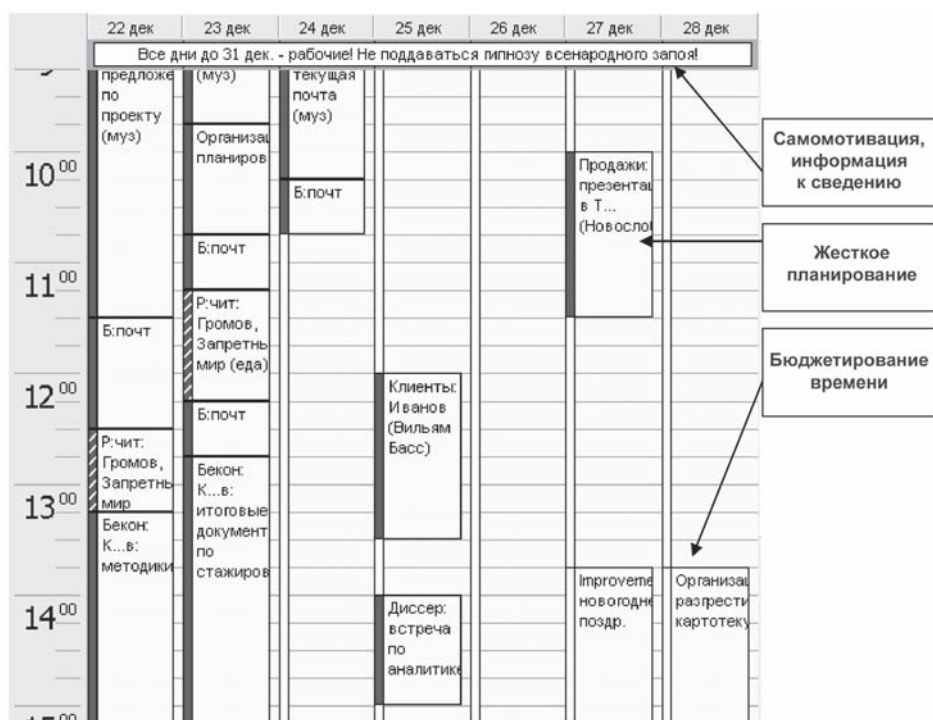
Разработка системы экспорта и анализа данных в MS Excel. Экспортированные в Excel «встречи в прошлом», т. е. данные хронометража, могут обрабатываться различным образом, с анализом структуры расходов времени, динамики изменения интересующих руководителя показателей и т. п. При этом строятся удобные обзорные таблицы и диаграммы.

Разработка системы использования хронометража как основы «мини-CRM». В личной работе и работе небольших команд Outlook может использоваться как CRM-система (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами). Руководитель получает полный обзор истории контактов с клиентами и планов будущих контактов; минимизируются риски, связанные с уходом из компании сотрудников, в частности менеджеров по продажам.

2. «Жесткое» краткосрочное планирование и бюджетирование времени

«Жесткое» краткосрочное планирование в системе осуществляется с помощью назначения встреч (как с контрагентами, так и «встреч с самим собой» — приоритетных задач, на которые жестко планируется время исполнения). «Жесткие» встречи легко переносятся в раздел «гибких» задач и наоборот.

Бюджетирование времени осуществляется с помощью «встреч в будущем», не привязанных к четкому времени. Такой подход позволяет планировать расходы времени реалистично, не тратя при этом усилия на составление жесткого расписания. «Гибкая встреча», обозначающая вашу задачу, задает лишь приблизительно бюджетлируемые расходы времени на ее выполнение, но не жесткое время начала и окончания. Легко передвигая «гибкие» встречи «мышкой», вы оперативно формируете и меняете план действий.



MS Outlook начиная с версии 2002 позволяет применять цветовую «раскраску» встреч, существенно облегчающую их обзор и градацию по приоритетности, срочности, «жесткости» привязки к времени, и т. п. При этом «раскраска» может быть автоматической, благодаря соответствующим настройкам автоформатирования. Например, все приоритетные встречи отображаются красным, все «жесткие» встречи с участием нескольких человек — синим, все встречи, в названии которых присутствует классификатор «Проект-А», — зеленым и т. п.

ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

Разработка индивидуальных и командных форм планирования и бюджетирования задач, позволяющих повысить реалистичность планирования, укладываться в сроки, «все успевать».

Разработка индивидуальных и командных форм обзора и визуализации задач, позволяющих эффективно управлять ресурсами внимания сотрудников и расставлять необходимые акценты и приоритеты в деятельности.

3. Гибкое краткосрочное планирование

Большинство задач в работе менеджера не привязано к точному времени. «Вспомнить о нужном в нужное время» позволяет методика *контекстного планирования*. Для оптимальной «привязки» задач к времени используется понятие *контекста* — наиболее благоприятной для выполнения задачи совокупности обстоятельств. («Увидев пробегающего Скумбриевича, поймать его и взять показания для занесения в желтую папку с ботиночными тесемками»). Управление «контекстно-привязанными» задачами осуществляется с помощью присвоения этим задачам соответствующих категорий.

Также с помощью категорий реализуется *метод структурирования внимания*, позволяющий гибко распределять ресурсы внимания между задачами как на оперативном, так и на тактическом и стратегическом уровнях планирования.



«Панель задач» в представлении «Календарь» находится справа от собственно календаря. Близкое расположение этих представлений позволяет одновременно осуществлять и жесткое, и гибкое планирование, легко перемещая задачи из одного представления в другое. Задачи могут быть сгруппированы и отсортированы различным образом, в зависимости от специфики личной работы пользователя.

Оперативное гибкое планирование (на уровне 1–3 дней) осуществляется с помощью присвоения соответствующим задачам категории «День»; при необходимости — установкой сроков и напоминаний.

Панель задач		Срок /
Щелчок добавит элемент (Задача)		
Категории : 0_ДЕНЬ (элементов : 9)		
☒	Настроить GPRS на новом мобильнике	Нет
☒	Outlook: файл презентационный со с...	Пт 07.05.2004
☒	Improvement: обновление	Пт 07.05.2004
☒	Селектор: Мискаря: продажи	Пн 10.05.2004
☒	Продюсеру на OPT звонить, кассету с записью...	Вт 11.05.2004
☒	Книги: Дионис-клуб, Сибирьтелеком, Аммофос...	Вт 11.05.2004
☒	КомпанияИ: Иванов: Outlook	Вт 11.05.2004
☒	Improvement: обновление в правую колонку	Нет
☒	Дмитриеву звонить	

С помощью цвета осуществляется управление двумя ключевыми параметрами задач: важностью (красный) и срочностью (синий). «Раскрашивание» задач осуществляется автоматически с помощью настроек автоформатирования. В соответствии с методом структурирования внимания автосортировка настроена так, что важные и срочные задачи автоматически выносятся в вершину списка.

Тактическое гибкое планирование (на уровне недели) осуществляется с помощью нескольких видов категорий. При этом любая задача или проект могут быть «видны» одновременно из нескольких категорий, что позволяет гарантировать их своевременное выполнение. Основные типы категорий:

- **Хронологическая категория «Неделя»** объединяет задачи с «гибкой» привязкой к текущей неделе (т. е. «выполнить приблизительно в течение этой недели, но неважно в какое время»). Обмен задачами между разделами «День» и «Неделя» осуществляется в соответствии с методом структурирования внимания.
- **Контекстные категории** задают некие обстоятельства, оптимальные для выполнения задачи. Это могут быть обстоятельства места, времени, состояния, взаимодействия с каким-либо человеком и т. п. Например, «В офисе», «В автосервисе», «На совещании», «Когда хочется работать», «Когда шеф в хорошем настроении», «именные» категории на каждого из подчиненных или коллег и т. п.
- **Проектные категории** объединяют оперативные задачи по какому-либо проекту. При этом проектную категорию можно просто «перетаскивать» мышью в другие разделы целиком, вместе со всеми содержащимися в ней задачами, т. е. оперировать проектом не только как набором задач, но и как единым целым.

Категории : 0_НЕДЕЛЯ (элементов : 19)		
Категории : 1_0_ВечерняяТМШ:: (элементов : 4)		
☒	ВечерняяТМШ : обзорный файл	Нет
☒	Подробная раздатка по Outlook-системе	Пн 17.05.2004
☒	ВечерняяТМШ: в офис купить большой телевизор и ...	Пн 17.05.2004
☒	ВечерняяТМШ: аналогичный купл в СПб *	Нет

«Обзорный файл проекта» — элемент стратегического планирования, может содержать общие мысли и информацию по проекту. На тактических и оперативных уровнях планирования для отличия от задач выделяется особым шрифтом.

- **Служебные категории** оформляют справочную информацию, регулярные задачи и т. п.
- **Категории ключевых областей** позволяют создать обзор всех проектов и задач на уровне тактического планирования.

Просмотреть:		Искать в	Задачи	Найти	Очистить
Тема		Срок	/	Конт	
Щелчок добавит элемент (Задача)					
Категории : 1_Справочное (элементов : 16)					
Категории : 2_1_Стратегия (элементов : 4)					
Категории : 2_2_Организация (элементов : 8)					
Категории : 2_3_Кадры (элементов : 5)					
Категории : 2_4_Продукты (элементов : 14)					
☒	Outlook: файл презентационный со скриншотами	Пт 07.05.2004			
☒	Диагностика: :	Сб 29.05.2004			
☒	Outlook: :	Сб 29.05.2004			Дле
☒	ТМ-тренеры: методики подготовки и отбора	Сб 26.06.2004			
☒	Пример корпоративного стандарта от MC-Bauchemie-Russia *	Нет			
☒	Диагностика: с Дьяконова фидбэк по высланному файлу	Вт 11.05.2004			
☒	ТМС-книга: обзорный файл популярной книги	Сб 15.05.2004			
☒	Школ-ТМ: учебники, школьный учорг	Сб 29.05.2004			
☒	МВТИ: исследование: корреляция МВТИ-типа и...	Сб 29.05.2004			
☒	Патенты: :	Сб 29.05.2004			
☒	ТМ-бокс: :	Сб 29.05.2004			
☒	Учорг: : патентованные, школьный учорг 3 в	Сб 29.05.2004			

Приоритетные задачи и проекты в примере выделены красным; проекты – черным полужирным; мысли и информация к сведению – серым. Пример на рисунке характерен для специфики консалтинговой деятельности; в работе менеджера скорее будут преобладать задачи, а не проекты. При этом для упрощения обзора с помощью автофильтрации по признаку «Статус/Выполняется» либо по полю «Срок» на панель задач могут быть выведены только наиболее актуальные на данный момент проекты и/или задачи.

Оптимальный обзор организуется с помощью авторсортировки, группировки задач (возможны «вложенные» уровни группировки внутри каждой ключевой области), автоформатирования. На основе общих принципов метода структурирования внимания создается наиболее эффективный обзор для конкретного менеджера, с учетом специфики деятельности и психологического типа личности.

Дополнительное распределение «стратегического внимания» между проектами осуществляется с помощью календарных привязок напоминаний о проектах к дням «разгребания завалов» и планирования (например, на рисунке — 29 мая, т. е. наиболее удобный день в конце месяца, выделен как день пересмотра статуса наиболее актуальных проектов).

ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

Разработка системы индивидуальных и командных «ключевых областей» и «контекстов». При этом основной задачей является обеспечение «индивидуального пошива» в структуре категорий для каждого менеджера, но при этом совместимости индивидуальных систем между собой, в рамках командного тайм-менеджмента.

Оптимизация управления личными и командными проектами. В деятельности, не требующей применения специализированного программного обеспечения для управления проектами, эта задача может

решаться с помощью Outlook. Разрабатывается оптимальная форма представления проектов; при необходимости подбираются готовые «надстройки» к Outlook, в изобилии представленные на рынке.

Разработка командных стандартов управления задачами — проработка, согласование и регламентация понятий «важность», «срочность», «приоритетность» и соответствующих правил работы с задачами и сроками.

4. Долгосрочное планирование

Настройка различных пользовательских представлений обеспечивает удобный обзор стратегических задач и проектов.

Тема	Состояние	До лета	Лето	Срок
Щелчок добавит элемент (Задача)				
☒  :: обзорный файл направлен...	В ожидании	☒	☐	Сб 29.05.2004
☒  Сувениры: ручки, блокноты, буклеты...	В ожидании	☒	☐	Нет
☒  ТМ-бюкс:	Выполняется	☒	☐	Сб 29.05.2004
☒  ТМ-тренинг: методики подготовки и отб...	В ожидании	☒		Сб 26.06.2004
☒  Видеоканера: изучить варианты, купить, пис...	В ожидании	☒		Нет
☒  ТМС-книга: обзорный файл	В ожидании	☒		Сб 15.05.2004
☒  :: технология	В ожидании	☐	☒	Нет
☒  Improvement: реинжиниринг	В ожидании		☒	Нет
☒  Т-марки: управление торговыми марками	В ожидании		☒	Нет
☒  Дом: перестановки, рабочее пространство, по...	В ожидании		☒	Нет
☒  Патенты::	В ожидании		☒	Сб 29.05.2004
☒  ::	В ожидании		☒	Сб 26.06.2004
☒  :: обзорный файл	Не началась		☒	Нет

Пример стратегического обзора — проекты, отсортированные по контексту («лето» в данном случае — не столько хронологическая привязка, сколько «контекст», связанный со спецификой делового сезона). Красным выделены приоритетные проекты; синим проекты «в ожидании», т. е. «срочные», наиболее близкие к состоянию «выполняется». Часть названий проектов на рисунке стерта.

Стратегическое планирование является наиболее многовариантной составляющей системы. Возможны представления проектов в виде «Упрощенного графика Ганта», «По исполнителям», «По контекстам» и т. п. При этом представления могут разрабатываться как «с нуля», так и на основе стандартных, например представления «Временная шкала для задач».

ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

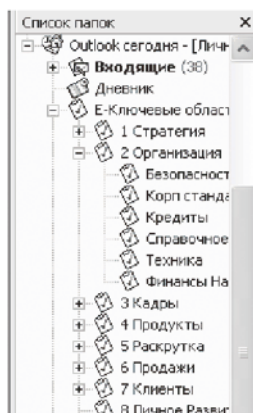
Разработка индивидуальных и командных форм стратегического обзора, позволяющих эффективно и динамично управлять множеством проектов, не затрачивая избыточные ресурсы на детальное планирование.

5. Управление входящей информацией и e-mail

Грамотно построенная структура папок входящей почты и информации, автосортировка и автоотбор — позволят не «захлебнуться» в постоянно увеличивающемся потоке информации. В командной работе не возникнет проблемы «незамени-

мости от неорганизованности», за счет удобных и известных всему коллективу правил хранения информации.

«Метод ограниченного хаоса» и эффективно используемая папка «Заметки», либо методика интеграции мыслей в раздел «Задачи», помогут вырастить решения самых сложных проблем и «родить» новые блестящие идеи.



ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

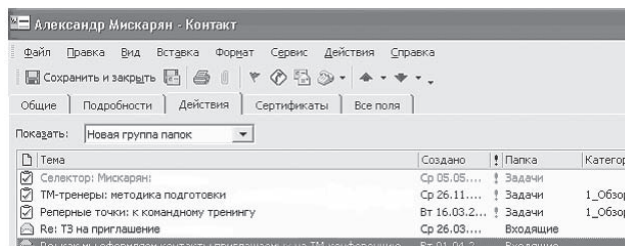
Разработка индивидуальных и командных форм структурирования информации, позволяющих организовать удобное хранение и поиск нужных документов. Может упорядочиваться информация как только внутри Outlook, так и в стыковке со структурой папок файловой системы.

Разработка и настройка правил сортировки входящей почты, благодаря которым информационные потоки легко упорядочиваются по важности, срочности, отдельным проектам и т. п.

Разработка системы управления эффективностью интеллектуального труда для топ-менеджеров, специалистов, сотрудников «творческих» подразделений (маркетинг, дизайн и т. п.)

6. Управление контактами

Увидеть полную историю делового взаимодействия с контрагентом — для этого достаточно одного «клика» мыши. Полная и достоверная информация — ваше оружие!



При выборе вкладки «Действия» вы можете получить всю историю взаимодействия с человеком. При этом выведенные встречи, задачи, сообщения электронной почты, дневниковые записи можно отсортировать и отформатировать различными способами.

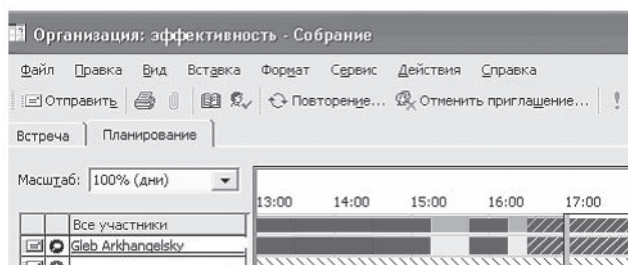
ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

Регламентация системы управления контактами: документирования и обзора внутрикорпоративных и внешних взаимодействий.

7. Командное планирование; управление проектами и делегированными задачами

Outlook позволяет эффективно координировать работу команды — с помощью автоматического согласования встреч, обмена расписаниями через Интернет, настройки форм делегирования задач и других технологий.

На рисунке — экран автоматического согласования расписаний участников встречи:



Для того чтобы видеть расписания других членов команды в вашем Outlook, не обязательно покупать дорогой корпоративный сервер — достаточно зарегистрироваться на специально бесплатном интернет-сервере Microsoft. Также можно воспользоваться многочисленными «надстройками» к Outlook (в том числе очень недорогими), позволяющими организовать удобный обзор командных задач и проектов.

Управление делегированными задачами может осуществляться с помощью настройки пользовательских форм постановки задач. Такие формы могут использоваться как для постановки задач подчиненным, так и для обмена стандартными задачами и/или информацией «по горизонтали».

Применение такого рода форм в управлении делегированными задачами помогает руководителю «ничего не упустить» как при постановке задачи, так и при контроле ее исполнения.

При работе с топ-менеджерами может проводиться разработка систем контроля делегированных задач для секретарей, на базе Outlook и/или Excel, а также соответствующих регламентов для секретарей.

Например, так выглядит (см. с. 385) выдержка из Excel-формы контроля делегированных задач, разработанной для секретаря топ-менеджера российской телекоммуникационной компании. Все контролируемые задачи разделены на два вида — «задачи», по которым секретарь узнает у исполнителя и докладывает руководителю факт исполнения, и «процессы», по которым исполнители отчитываются перед руководителем лично, задача секретаря при этом — своевременно организовать очередное «соединение».

Аналогичные формы разработаны для контроля задач на уровне недели и месяца. К каждой форме прилагается регламент для секретаря. Например, регламент уровня «День»:

	- 1 -	ЧИТАТЬ ЕЖЕДНЕВНО	ПРИВЯЗАНЫ КО ВРЕМЕНИ, уровень - ДЕНЬ
Утром	Просмотреть список ближайших значимых событий, уточнить их даты, внести новые события, убрать прошедшие		
	Просмотреть список ЗАДАЧ, выделить жирным требующие обработки сегодня: кого-то из исполнителей дернуть по e-mail, кого-то по телефону		
	Просмотреть список ПРОЦЕССОВ, отметить требующие соединения исполнителя с Руководителем сегодня. Запланировать соединения		
В течение дня	Дергать исполнителей по задачам и соединять с Руководителем по процессам		
В конце дня	Устный отчет Руководителю по состоянию "подерганных" задач. Если для задачи (процесса) снижен приоритет, отметить на перенос в 7-раздел		
	Затребовать у Руководителя бумаги "на контроль", внести в таблицу		
	Изъять у Руководителя диктофон, прослушать задачи, внести в таблицу. Диктофон отдать.		
	Включить в таблицу задачи из e-mail'ов, присланных Руководителем с пометкой "на контроль"		

ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

Разработка системы командного тайм-менеджмента, координации работы членов команды, как на базе штатных возможностей Outlook, так и с применением «надстроек». Также может прорабатываться вопрос взаимодействия с системами автоматизации документооборота, системами управления проектами и CRM-системами.

Разработка форм и регламентов управления делегированными задачами. Достигаемая автоматизацией четкость в постановке задач и передаче информации позволяет, сохранив гибкость планирования и реагирования на непредвиденные обстоятельства, избежать беспорядка и «несостыковок» в командной работе.

- 1 -	ПРИВЯЗАНЫ КО ВРЕМЕНИ, уровень - ДЕНЬ				
	ПРИОРИТЕТНЫЕ задачи, которые должны быть выполнены к определенному сроку (срок может быть задан нечетко)				
	Исполнение контролируется раз в день.				
	БЛИЖАЙШИЕ ЗНАЧИМЫЕ СОБЫТИЯ				
СЕГОДНЯ:	Утверждение бюджета	15.12.2003			
02.02.2004	Закрытие проекта А1	Около 20.12.2003			
	ШТУЧНЫЕ ЗАДАЧИ				
Исполнитель	Содержание задачи	Состояние задачи	Дана	Срок выполнения	Выполнено - факт
Иванов	Представить отчет по проекту А1	Выполнена	01.12.2003	Не позже 10.12.03	11.12.2003
Петров	Подготовить ppt-презентацию к семинару	Петров заболел!	03.12.2003	около 15-17 декабря (презентация 20-го)	
Сидоров	Прислать болванку положения о награждениях и наказаниях	Позвонит 07.12, доложит состояние вопроса	29.11.2003		
	ПРОТЯЖЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ				
Исполнитель	Проект	Ближайший шаг	Частота соединения	Дата последнего соединения	
Иванов	Клиент "Госнабэнергобыт"	Должен прийти договор на визу	Раз в 2-3 дня	28.11.2003	

8. Синхронизация с внешними устройствами, «мобилизация»

Ноутбук, карманный компьютер, диктофон, мобильный телефон... Все это должно согласованно работать на повышение вашей личной и командной эффективности.

ПРИ КОРПОРАТИВНОМ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ:

Оценка потребности в «мобилизации» работы менеджеров, проработка вопросов совместности ТМ-системы с внешними устройствами.

Разработка критериев и процедуры формирования оптимального набора внешних устройств, в зависимости от специфики работы конкретных менеджеров.

9. Логика корпоративного внедрения системы

Приведенный порядок следования блоков является типовым. На стадии диагностики логика внедрения уточняется исходя из потребностей и специфики деятельности Заказчика.



При корпоративном внедрении тайм-менеджмента на Outlook применяется набор диагностических анкет, позволяющих выяснить текущий уровень владения Outlook и «заточить» систему под потребности команды менеджеров. В качестве примера приведем выдержки из вводной диагностической анкеты.

1. *Пожалуйста, укажите, какие разделы Outlook Вы используете в ежедневной деятельности:*
 - ☐ Почта
 - ☐ Календарь
 - ☐ Задачи
 - ☐ Дневник
 - ☐ Заметки
2. *Знаете ли Вы, что такое пользовательские представления и как их настраивать?*
 - ☐ Не знаю, что такое пользовательские представления
 - ☐ Знаю, что это, но пользоваться не умею
 - ☐ Знаю, умею настраивать, но не пользуюсь
 - ☐ Знаю, умею настраивать, пользуюсь представлениями

...
6. *Вы используете раздел «Календарь» для:*
 - ☐ Планирования встреч с коллегами, контрагентами
 - ☐ Примерного планирования расходов времени на важные задачи
 - ☐ Планирования всего рабочего дня, как встреч, так и личных задач
 - ☐ Не использую раздел «Календарь»

...
8. *Актуально ли для Вас долгосрочное планирование задач и проектов?*
 - ☐ Нет, деятельность носит в основном краткосрочный характер
 - ☐ Да, у меня много долгосрочных задач и проектов
 - ☐ Не знаю

МЕТОДИКИ ТМ-ДИАГНОСТИКИ И ТМ-АТТЕСТАЦИИ

- Как определить эффективность использования рабочего времени?
- Измерить результаты корпоративного обучения?
- Выявить актуальные направления развития сотрудников?

Прошли времена, когда можно было просто «провести обучение персонала». Современный руководитель хочет количественных результатов, измеримой эффективности. Растет значение «нематериальных» факторов успешности компании — уровня командности в работе, целеориентированности управления, лояльности и мотивации сотрудников. Эти факторы нужно уметь оценивать объективно.

ТМ-профиль команды менеджеров

По мере ужесточения конкуренции, повышения темпов изменений, навыки тайм-менеджмента становятся не просто желательными — без них уже немислим современный менеджер. Но после обучения тайм-менеджменту нередко возникает обратная связь: «Нам рассказали, как “правильно” жить. Все согласились, и на этом все закончилось. Как опаздывали на встречи, так и опаздываем; как работали в непрерывных авралах, так и работаем». Вроде бы все довольны обучением, но есть ли результат — не очевидно.

На одном из тайм-менеджерских семинаров был задан вопрос: «Мы производственники, привыкли к точным цифрам. Скажите, можно ли объективно измерить “качество” тайм-менеджмента в компании?» Так родилась идея ТМ-профиля: простой диаграммы, которая отражала бы ситуацию в компании или подразделении по всем аспектам тайм-менеджмента (см. пример ТМ-профиля ниже).



Невооруженным глазом видны основные направления развития: применение хронометража и количественных показателей (критерий «измеримость»); снижение расходов времени на «текучку» и повышение — на долгосрочные проекты (критерий «инвестиционность»); внедрение тайм-менеджмента в работу подчиненных (критерий «внимание к эффективности», направление «корпоративный ТМ»).

Профиль строится на основе данных анкетирования команды менеджеров по трем основным направлениям внедрения тайм-менеджмента в компании (на графике — три замкнутые кривые):

- **личный тайм-менеджмент** — степень владения навыками тайм-менеджмента в среднем по данной группе менеджеров;
- **командный тайм-менеджмент** — качество «ТМ-взаимодействия» по горизонтали внутри команды;
- **корпоративный тайм-менеджмент** — качество «ТМ-взаимодействия» менеджера со своими подчиненными.

Даже поверхностный взгляд на построенный ТМ-профиль позволяет выявить «провисы», наиболее приоритетные направления развития, актуальные проблемы для решения в ходе обучения тайм-менеджменту. Проведение повторного анкетирования после обучения позволяет оценить его эффективность. О некоторых формах более детального анализа данных анкетирования будет сказано далее.

«Десять заповедей тайм-менеджмента»

ТМ-профиль строится на основании оценок по десяти основным критериям, охватывающим все ключевые аспекты тайм-менеджмента. Число десять выбрано исходя из того, что каждому критерию сопоставляется «Заповедь тайм-менеджмента». Как выразился один руководитель корпоративного ТМ-проекта, «что-то должно остаться после того, как все забудется». Таким «сухим остатком» и должны быть «Десять заповедей тайм-менеджмента».

Полный список ТМ-критериев и соответствующих ТМ-заповедей приведен ниже.

	ТМ-критерии	ТМ-заповеди
1	Материализованность и обозримость задач и информации	Материализуйте мысли и задачи. Находясь «в голове», они не контролируемы
2	Измеримость результатов, времени и эффективности	Хотите управлять — измерьте. Управляйте на основе фактов, а не мнений
3	Системность, согласованность, скоординированность работы	Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы — нет результата
4	Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования	Планируйте максимально просто и гибко. Повышайте скорость реагирования на изменения
5	Целеориентированность, определенность направления	Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей
6	Приоритизированность, сфокусированность на главном	Выделяйте важнейшее. Начинайте с него, уделяйте ему лучшее время и силы
7	Инвестиционность, ориентация на развитие	Инвестируйте время в будущее. Это очень трудно делать, но это окупается

Окончание таблицы

	ТМ-критерии	ТМ-заповеди
8	Своевременность исполнения	Ловите удачные возможности. План — средство это делать, но не самоцель
9	Контролируемость исполнения	Создавайте обзор всех делегированных задач и мониторинг исполнения. Все должны знать, что вы «ничего не забываете» и всегда добиваетесь своего
10	Легкость работы	Управляйте рабочей нагрузкой; работайте «меньше, но умнее». «Загнанная как лошадь» менеджер — профнепригоден
	Внимание к эффективности	Выработайте «чувство времени» и «чувство эффективности». Остальное — приложится

Вкратце остановимся отдельно на каждом критерии.

1. **Материализованность.** Хороший тайм-менеджмент начинается с «материализации» задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на «внешних носителях» (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте «материализация» помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает ряд рисков, связанных с увольнением сотрудников. Уволившийся сотрудник может унести с собой бумажный ежедневник с полезными контактами, но он не сможет унести налаженную в Outlook систему обзора задач, структурированную по определенным, всем известным правилам.
2. **Измеримость.** Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте — практически аксиома. То же самое верно и в отношении личного и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать», и т. п.

КЕЙС: ИЗМЕРИМОСТЬ. ГРУППА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

В ходе корпоративного проекта в группе производственных компаний, руководитель одного из департаментов искал способ «замотивировать» подчиненных на самостоятельное внедрение тайм-менеджмента, преодолеть естественное недоверие к новой технологии. Сработал простой прием. На видном месте был повешен лист бумаги, на котором в ходе рабочего дня отмечались основные задачи, решенные за день. В конце дня красным отмечались «ав-

ральные» задачи, которые, как выяснилось, отнимали значительную долю рабочего времени. Этот простой измеритель позволил наглядно продемонстрировать сотрудникам важность «планово-предупредительных» работ, время на которые до того выделялось с трудом. Более того, сотрудники *сами* составили график планово-предупредительных работ и сами распределили между собой обязанности по его выполнению. Благодаря простому измерителю люди поняли: выгоднее сегодня вложить час в «предотвращение пожара», чем завтра потратить неделю героических усилий на его «тушение».

3. **Системность.** В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»
4. **Гибкость.** Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план — не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко «ловить» возникающие возможности.
5. **Целеориентированность.** Деятельность может быть суматошной реакцией на внешние раздражители, а может — четкой логической последовательностью задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает ясность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.
6. **Приоритизированность.** Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритизированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента. Ведь практически любой организации хорошо знакома проблема «текучки», которая по какому-то «закону природы» всегда растет в объемах.
7. **Инвестиционность.** Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

КЕЙС: ИНВЕСТИЦИОННОСТЬ. БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС

В корпоративном ТМ-проекте в одном из сибирских банков в практику заседаний правления введены обязательные «15 минут на тайм-менеджмент». В ходе этих «ТМ-совещаний» председатель правления делится опытом личного освоения очередного инструмента «Учебного органайзера» и получает от топ-менеджеров мини-отчеты по сделанным ими ТМ-шагам. Аналогичные совещания один из заместителей Председателя Правления регулярно проводит со средними менеджерами. Таким образом удастся решить самую слож-

ную проблему тайм-менеджмента: «Как выделить время на то, чтобы заняться организацией времени?»

8. **Своевременность.** Этот критерий оценивает как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не «привязанных» к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.
9. **Контролируемость.** Если вы поставили задачу подчиненному или договорились о чем-то с коллегой — насколько вы можете быть уверены в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

КЕЙС: КОНТРОЛИРУЕМОСТЬ. ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

В ходе ТМ-проекта в коммерческом департаменте одной из ведущих московских телекоммуникационных компаний были разработаны простые Excel-формы контроля задач секретарем, включающие регламент для секретаря, формы контроля задач, формы мониторинга проектов (процессов). Внедрена процедура сбора информации секретарем — действуют e-mail, устные распоряжения коммерческого директора, расшифровка диктофонных записей, сделанных в ходе совещаний и в нерабочее время. С определенной периодичностью секретарь в соответствии с регламентом собирает информацию о статусе задач и проектов с исполнителей для доклада топ-менеджеру. Коммерческий директор компании по итогам очередного этапа ТМ-проекта назвала «Excel-систему для секретаря» одним из трех лучших результатов наряду с внедрением диктофона и системы обзора стратегических задач.

10. **Легкость.** Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте ни личная работа, ни взаимодействие с коллегами не становятся «напрягом», не требуют постоянных мучительных усилий.

Дополнительно к оценке по десяти критериям ситуация оценивается по одному интегральному критерию «Внимание ко времени и эффективности», описывающему уровень уважения к своему и чужому времени в целом, осознание важности вопроса, его «внедренность» на уровне само собой разумеющихся принципов командного взаимодействия.

Анкетирование и оценка достоверности данных

Для построения ТМ-профиля применяется в несколько измененном виде подход к анкетированию, предложенный В. К. Тарасовым в его «Персонал-технологии».

Для построения ТМ-профиля сотрудники диагностируемого подразделения отвечают на вопросы анкеты, включающей 33 multiple choice (11 критериев, каждый оценивается по 3 направлениям). Пример оценки «материализованности» тайм-менеджмента по личному и командному направлениям приведен ниже.

Критерий 1: Материализованность и обозримость задач и информации			
1. Личный тайм-менеджмент		2. Командный тайм-менеджмент	
Практически все мои задачи и полезные мысли (значимая информация, и т. п.) существуют в легко обозримом электронном виде (в Outlook, в виде e-mail'ов или отдельных файлов и т. п.)	+2	Практически все задачи передаются коллегам в электронном виде. По итогам устных обсуждений обязательно фиксируются и отсылаются ключевые мысли	+2
Большинство моих задач и мыслей существует в электронном виде, незначительная часть (до 20–30%) — в бумажном. Обзор задач достаточно прост и удобен	+1	Большинство задач передается «по горизонтали» в электронном виде, незначительная часть — в бумажном. Итоги большинства устных обсуждений фиксируются письменно	+1
Большинство моих задач и мыслей (70% и более) фиксируется в бумажном виде (в ежедневнике, в виде отдельных документов и т. п.), оставшееся — в электронном	0	Большинство задач передается в бумажном виде. Фиксируется незначительная часть устных договоренностей	0
До 20–30% задач и значимой информации не фиксируется письменно	–1	До 20–30% задач (просьб, договоренностей...) передается «по горизонтали» устно	–1
Большинство моих задач и значимой информации я храню в памяти	–2	Большинство задач передается устно	–2
Заповедь 1: Материализуйте мысли и задачи. Находясь «в голове», они не контролируются			

Аналогично респондент оценивает состояние дел по остальным критериям и направлениям. Нетрудно заметить, что из вопросов видны «социально ожидаемые» ответы. В этой «социальной ожидаемости» кроме очевидных минусов (искажение данных в сторону «правильных» ответов) есть и плюсы. Они заключаются в том, что в форме анкетирования фактически осуществляется внедрение ТМ-принципов в корпоративную культуру. Сопоставляя себя с очевидным из анкеты «ТМ-идеалом», менеджер примеряет к себе этот идеал и понимает, к чему можно стремиться. Это весьма важный эффект применения методики: самая элементарная грамотность в вопросах тайм-менеджмента часто оставляет желать лучшего у менеджеров далеко не последних российских компаний.

Для нивелирования эффекта «социальной ожидаемости» анкетирование проводится только анонимно, о чем предупреждаются все его участники. Профиль составляется по команде менеджеров в целом и не является основанием для каких-либо «репрессий». Важно учитывать, что методика ТМ-диагностики *не* является методикой аттестации сотрудников или подразделений. Задача методики — выявить наиболее приоритетные направления развития ТМ-навыков менеджеров и их командного взаимодействия.

«Завышенные» ответы выявляются в ходе детального анализа ТМ-профиля и матрицы ответов. Например:

«Высокие показатели по критерию приоритизированности могут быть поставлены под сомнение при сопоставлении с низкими показателями по инвестиционности. Не исключено, что в команде отсутствует общее представление о том, что такое “приоритетная задача”. Возможно, под приоритетным понимается “срочное” и/или “обязательное/неизбежное”, но не “работающее на стратегическую перспективу, создающее возможности выхода на новый качественный уровень”».

Еще один пример, достаточно типичный, когда «в целом все хорошо», но детальный анализ показывает, что хорошо не все и не везде:

«Обращает на себя внимание противоречие между высокой оценкой командного отношения к времени у значительной доли респондентов (50%) и низкой оценкой по своевременности исполнения “переданных по горизонтали” задач в командном взаимодействии, выявленные в анализе по критерию своевременности.

Оценка “отношение к времени в команде хорошее” на фоне “достаточно часто коллеги не укладываются в оговоренные сроки” означает, что в команде нет четкого понимания, что такое “эффективная работа команды”, в чем должно выражаться “чувство эффективности” в командном взаимодействии, какова здесь роль взаимной обязательности и пунктуальности».

Наконец, оценка достоверности результатов проводится статистическими методами с помощью анализа внутренних корреляций в матрице ответов.

Кроме формализованных вопросов по набору критериев, анкета содержит также шесть «открытых» вопросов. Менеджеру, заполняющему вопросник, предлагается в произвольных терминах описать нынешнее и желаемое состояние в области личного, командного и корпоративного тайм-менеджмента. Например, руководитель отдела нефтеперерабатывающей компании оценивает состояние личного тайм-менеджмента:

***Нынешнее.** «Стараюсь каким-то способом отсистематизировать поток информации и спланировать свою деятельность. Пока вроде успеваю, но боюсь что меня захлестнет этот поток и тогда придется уже плыть против течения».*

***Желаемое.** «Информация входит — систематизируется — распределяется — выполняется, сам занимаюсь главными вопросами в плановом режиме».*

Открытые вопросы позволяют уточнить и «наполнить красками» оценки, получаемые в формализованной анкете. Например, в приведенном случае ответы руководителя явно коррелировали с низкими показателями по материализованности, т. е. обзору задач и информации, и инвестиционности, т. е. возможности выделять время на долгосрочные задачи, не дающие сиюминутных результатов.

Интерпретация результатов, примеры рекомендаций

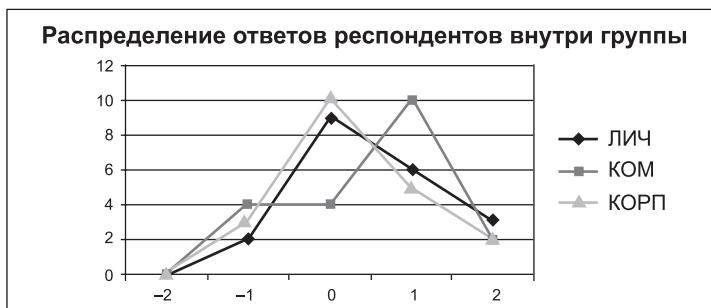
Результаты анкетирования представляются тремя основными блоками.

1. **Анализ обобщенного профиля.**
2. **Анализ по наиболее «проблемным» критериям**, с учетом статистики распределения ответов респондентов в группе.
3. **Карта проблем и решений**, рекомендации — обобщение выводов анализа, рекомендации по приоритетным действиям.

Анализ обобщенного профиля позволяет выявить основные проблемы и их взаимосвязи. Например, нехватка времени на перспективные задачи (низкие показатели по критерию инвестиционности) часто бывает очевидным образом связана с плохо налаженным обзором и структурированием информации (низкие показатели по материализованности) и перегруженностью руководителя многочисленными незначительными запросами коллег и подчиненных (низкие показатели по «вниманию к времени» в команде и/или подразделении).

Далее проводится детальный анализ по отдельным критериям, учитывающий статистику распределения ответов внутри группы, корреляционные функции матрицы ответов и т. п.

Например, на нижеследующем графике отображена статистика распределения ответов по критерию «Инвестиционность». По горизонтальной оси отмечен балл оценки, по вертикальной — количество респондентов, выбравших эту оценку.



При анализе приводится взятая из анкеты расшифровка наиболее статистически значимых ответов (т. е. оценок, выставленных большинством членов команды). Например показатели, приведенные на графике, расшифровываются так:

Личный ТМ, оценка 0. *Время на «инвестиции в себя» в принципе выделяется, но далеко не в таком количестве, как хотелось бы.*

Командный ТМ, оценка 1. *В нашей команде сознательно выделяются время, энергия и ресурсы на проекты «инвестиционного» характера. У нас нет проблемы «некогда учиться», «нет времени внедрять новые технологии». Но при этом 20–30% времени все равно занимает деятельность, дающая только краткосрочные результаты.*

Корпоративный ТМ, оценка 0. *В моем подразделении и моими подчиненными в принципе уделяется внимание работам перспективного характера, но в центре*

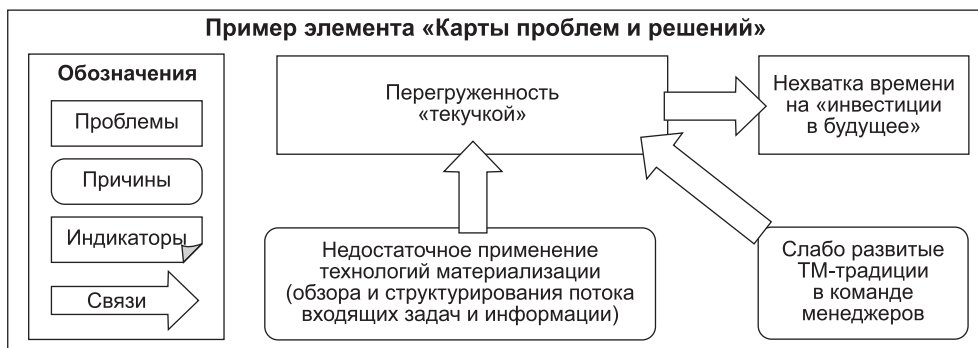
внимания все-таки краткосрочные результаты, их легко измерить и по ним оценивают нашу деятельность.

Уже сами эти оценки позволяют получить некоторое представление о ситуации. Именно такой подход применен в упоминавшейся методике В. Тарасова: результатом обработки анкет является «портрет», составленный из наиболее статистически «весомых» выбранных ответов. Анализ и сопоставление оценок позволяют получить дополнительные выводы. Например:

В целом ситуацию с инвестиционностью, исходя из приведенных данных, можно оценить следующим образом: «В нашей команде топ-менеджеров время на перспективные дела выделяется в достаточном количестве, а вот в моей личной работе и во вверенном мне подразделении — нет».

Реально это означает, что руководство Заказчика уделяет большое внимание задачам «инвестиционного» характера и создает соответствующее давление на топ-менеджеров. Но большинство руководителей не транслирует это давление «вниз» — на свое подразделение, а также на свою личную работу.

В ходе как общего, так и детального анализа ТМ-профиля каждый тезис анализа иллюстрируется схемой причинно-следственных взаимосвязей проблем и их источников (см. ниже пример такой схемы). Заключительным этапом анализа является формулирование рекомендаций и сведение всех схем в единую *Карту проблем и решений*, дающую обзорный взгляд на все предстоящие ТМ-мероприятия.



Методика ТМ-аттестации

ТМ-диагностика позволяет оценить общую ситуацию с тайм-менеджментом в команде менеджеров. Одновременно или отдельно с ней может применяться методика ТМ-аттестации, служащая для оценки личных ТМ-навыков каждого руководителя или специалиста.

Одной из классических методик оценки менеджеров является «аттестация по методу 360/270/180 градусов». Ее основные идеи:

- **Один из самых сильных мотиваторов для человека — мнение коллег.** Чтобы донести до сотрудника необходимость развиваться и работать более эффективно, нужно с помощью процедуры анкетирования дать ему возможность узнать, что реально думают коллеги о его управленческих качествах.

- **Лучше всего способны оценить человека те, кто с ним работает.** В 360-аттестации собирается структурированное мнение о сотруднике всех, кто наиболее плотно с ним взаимодействует: руководства, коллег, подчиненных; иногда клиентов. В 270-аттестации — только коллег и руководства, в 180-аттестации — только коллег. Для диагностики тайм-менеджмента применяется 270-аттестация.
- **Аттестация является инструментом управления, а не основанием для «репрессий».** Обратная связь от коллег — сильный мотиватор, при условии ее объективности. Объективности можно достичь только при анонимности анкетирования и отсутствии «оргвыводов» по итогам аттестации.

Ключевым моментом аттестации является ознакомление сотрудника с результатами его оценки коллегами в форме структурированной беседы с его непосредственным руководителем. В ходе беседы заполняется **Личный план повышения эффективности**, исполнение которого регулярно контролируется.

Для аттестации применяется вопросник, который анонимно заполняют несколько коллег аттестуемого. Структура вопросов отражает структуру «ТМ-заповедей», что делает результаты ТМ-диагностики и ТМ-аттестации сопоставимыми и позволяет применять их в едином комплексе. В качестве примера приведем несколько первых вопросов, соответствующих критерию «материализованность».

1. *В ходе встреч и рабочих совещаний этот сотрудник письменно фиксирует основные мысли (результаты, договоренности...) и в дальнейшем пользуется этими записями, например при последующих встречах?*

Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Затрудняюсь оценить

2. *В ходе встреч и рабочих совещаний этот сотрудник для иллюстрации сложных мыслей и структурирования проблем рисует наглядные схемы, графики?*

Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Затрудняюсь оценить

3. *Этот сотрудник легко и быстро находит у себя и выдает нужную информацию по вашему запросу или запросу других коллег?*

Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Затрудняюсь оценить

ОТЗЫВЫ ПО КОРПОРАТИВНЫМ ПРОЕКТАМ

«Comstar — Объединенные ТелеСистемы»

Компания «Комстар» является одним из лидеров российского телекоммуникационного рынка. Эффективность работы сотрудников и оперативность удовлетворения запросов клиентов — наши приоритеты. Поэтому мы решили провести обучение тайм-менеджменту по методикам Г. А. Архангельского.

Проект обучения сотрудников коммерческого отдела проходил в июне — августе 2003 г. и включал в себя фокус-группу и вводный ТМ-семинар; обучение по программе «Учебный органайзер»; промежуточные мини-семинары для разбора возникающих вопросов; заключительный семинар по программе «Технологии поиска сильных решений». В ходе проекта использовалось также консультирование по e-mail и телефону.

Можно отметить следующие основные результаты:

- ♦ хронометраж и анализ личного времени способствовал появлению «чувства времени», в том числе, что особенно важно, на уровне взаимоотношений в команде;
- ♦ обучение тайм-менеджменту стимулировало поиск более эффективных способов взаимодействия «по горизонтали». В частности, благодаря присутствию на семинаре сотрудников Технического отдела мы смогли «в режиме реального времени» обсуждать координацию действий «коммерсантов» и «технарей». Тайм-менеджмент стал общим языком, позволившим находить новые схемы работы. Кроме того, в ходе семинара мы приняли решение проводить «круглые столы» с участием представителей различных подразделений, и за прошедшее время, проведя уже два таких мероприятия, успели оценить их пользу. Таким образом, обучение личной эффективности стало катализатором развития корпоративных методов работы;
- ♦ активные обсуждения практических вопросов нашей деятельности в ходе семинаров позволили выявить новые резервы корпоративной эффективности, системно проанализировать процесс продаж и наметить перспективы повышения его результативности.

К достоинствам учебных программ Г. А. Архангельского можно отнести большое количество авторских методов (управление собой как компанией, метод ограниченного хаоса и т. п.); емкость, информационную насыщенность, наглядность и доступность изложения; обилие реальных практических примеров, в том числе из корпоративных проектов. Особенно приятным было то, что Глеб Алексеевич в ходе семинаров находил время на разбор возникавших «в кулуарах» значимых для нас практических вопросов. В целом главным результатом я считаю осознание необходимости перемен и решимость к ним приступить.

*Юлис Любовь Яковлевна,
коммерческий директор*

Группа компаний *МС-Bauchemie-Russia*

В ходе корпоративного проекта по внедрению тайм-менеджмента в группе компаний *МС-Bauchemie-Russia* (торговая марка «Плитонит») под руководством Архангельского Глеба Алексеевича были проведены следующие мероприятия.

1. Индивидуальная консультационная работа с первым лицом компании по совершенствованию персональной организации труда.
2. Две полуторамесячных серии семинаров по тайм-менеджменту для топ-менеджеров компании и для менеджеров среднего звена.
3. Диагностика системы планирования в компании и выработка решений по ее совершенствованию.

При этом были достигнуты следующие результаты.

1. **Эффективность деятельности первого лица компании.** Проведен детальный хронометраж и анализ расходов времени, выявивший резервы повышения производительности. Перестроена система персонального планирования и контроля на базе MS Outlook, что дало заметное упрощение работы и повышение своевременности исполнения личных задач и контроля делегированных. В целом достигнутые результаты приблизительно можно оценить в 30% роста производительности.
2. **Обучение сотрудников тайм-менеджменту.** В анкетах по итогам серии семинаров менеджеры отметили рост эффективности личной работы, значительное количество принятых решений по организации деятельности своих подразделений, появление общего понимания ценности времени на уровне команды менеджеров. Был выработан ряд общих стандартов и принципов, направленных на экономию времени коллег и повышение эффективности взаимодействия.

3. **Диагностика системы планирования.** Благодаря информации, полученной в ходе обучения сотрудников тайм-менеджменту и совещаний топ-менеджеров с участием консультанта, был сделан ряд важных выводов по направлениям совершенствования системы корпоративного планирования.

Таким образом, тайм-менеджмент был успешно применен как инструмент:

- ♦ повышения личной эффективности сотрудников компании;
- ♦ организационного развития, изменения корпоративной культуры, типовых приемов и стандартов деятельности;
- ♦ диагностики системы планирования и управления компанией.

К достоинствам авторских методов Архангельского Г. А. можно отнести их гибкость, пригодность для организации работы творческого и управленческого характера в динамично и непредсказуемо изменяющейся обстановке. Их преимуществом является также тесная взаимосвязка технологий персональной организации труда и методов повышения корпоративной эффективности и развития корпоративной культуры.

*Мондрус Александр Александрович,
управляющий группой компаний
MC-Bauchemie-Russia*

ОАО «Банк24.ру»

ОАО «Банк24.ру» занимает 2 место по прибыли среди всех банков г. Екатеринбурга (по оценкам журнала «Эксперт-Урал»). Одна из основных наших задач — построить успешный Банк с эффективной системой менеджмента, которую невозможно создать без использования базовых принципов тайм-менеджмента. Всегда существовало ощущение, что управлять временем возможно, только было непонятно, как вырваться из аврального режима и понять, наконец, куда «уходит» время и как же все-таки можно его использовать более эффективно.

Познакомившись с основами, нам захотелось пройти полностью курс обучения по методикам Глеба Архангельского. Что и было сделано. В марте 2003 г. Глеб Алексеевич провел семинар для топ-менеджмента Банка, давший нам мощный стимул для дальнейшего развития. После семинара была организована подготовка корпоративного ТМ-тренера для работы по программе «Учебный органайзер».

На сегодняшний день весь персонал нашего банка прошел корпоративный тренинг по ТМ. Последовательно, шаг за шагом, мы провели обучение всех сотрудников основам организации времени. Удивительно, что персонал воспринял эту учебу не как «нечто, насаждаемое сверху», а именно как возможность научиться «искусству успевать», необходимость освоения которого давно назрела. Параллельно была начата работа над корпоративными стандартами организации времени, которые должны закрепить внедрение соответствующих методов и контролируемость их применения.

Использовать наше время эффективно — одно из необходимых условий прохождения сертификации по международным стандартам качества ISO 9001:2000. Когда мы приняли решение о сертификации, обучение по ТМ сначала топ-менеджмента, а затем и всего персонала Банка было одной из приоритетных задач. Процесс подготовки к сертификации показал, что ТМ стал нам хорошим другом и помощником.

В сентябре ОАО «Банк24.ру» первым среди российских кредитных учреждений получил сертификат соответствия международным стандартам качества ISO 9001:2000. Сегодня тайм-менеджмент является корпоративным стандартом для всего персонала Банка.

*Дьяконов Борис Петрович,
зам. председателя Правления, к. п. н.,
руководитель корпоративной ТМ-программы*

ТМ-гlossарий

Абсолютный/относительный показатели в анализе расходов времени. Абсолютный показатель — сумма расходов времени по интересующей нас категории; относительный — доля этих расходов в «общей картине» (например в общих расходах времени за неделю; в суммарном времени «нетто» по всем работам; и т. п.).

Аврал, авральная работа — ситуация острого дефицита времени при высокой «цене вопроса», которого касается деятельность; работа в такой ситуации. В классическом тайм-менеджменте авральная работа не одобряется, хотя очевидно, что руководитель, владеющий методами эффективного управления авралами, имеет более широкое «пространство возможностей», чем руководитель, способный исключительно к стабильной плановой работе. Кроме того, достаточно многие люди по своему психотипу более склонны к авральной работе, и часто сознательно ставят себя в экстремальные условия (например по срокам), чтобы достичь максимальной эффективности.

Альтернативная стоимость времени — по аналогии с альтернативной стоимостью денег в экономике, это стоимость тех благ, которые вы могли получить в единицу времени, но от которых вы отказались, «купив» на эту единицу времени что-то еще. Концепция альтернативной стоимости особенно полезна при расстановке приоритетов для понимания того, что «текучка» «стоит» не потраченного на нее часа, но тех результатов, от которых вы отказались, «отняв» этот час у более приоритетной задачи.

Аналитика («личная аналитика», «упростить аналитику» и т. п.) — совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета и т. п.

Бездефицитность сил — принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в том случае, когда за повышенным расходом сил («авральной» работой и т. п.) следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником стрессов и резкого падения уровня работоспособности.

Борьба за время — в отличие от организации времени (управления временем) совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противоборствующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

Внимание — 1) оперативное (психологическое): способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения; а также объем соответствующих ресурсов мышления; 2) стратегическое: способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии и т. п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов. Примеры употребления термина: внимание рассеяно между задачами (проектами); внимание сконцентрировано на задаче; высокая переключаемость внимания (способность оперативно «перебрасывать» психологические или деятельностные ресурсы на решение другой задачи или реализацию другого проекта).

Восприятие времени — субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Например, в НЛП выделяют «ассоциированное» (нахожусь «внутри» линии времени, движусь в реке времени, переживаю события) и «диссоциированное» (вижу «стрелу времени» со стороны) восприятия времени. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре скорее будет представлять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта — как «пазл», элементы которого в ходе проекта он должен «состыковать».

Время — 1) физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость; 2) измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (например, деньги, информацию, энергию).

Время «нетто»/«брутто». «Брутто» — общее учтенное время; «нетто» — «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «брутто» минус мелкие поглотители времени. Автор термина А. А. Любищев.

Гармонизация (совокупности задач; деятельности) — установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период. Осуществляется с помощью сознательно управляемого распределения между ними ограниченных ресурсов (в первую очередь ресурсов времени), например в форме нормирования доли расходов ресурса на каждую из задач. Гармонизация взаимодополнительна к *приоритизации*.

Гибкое планирование — планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени «гибкости» — обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

Грамотность действий — их соответствие распространенным, хорошо апробированным, дающим некоторую гарантию результата, образцам (типовым приемам и схемам деятельности). Как правило, в управленческом обиходе вместо этого термина употребляется менее точный «правильность».

График Ганта упрощенный — применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени (типовой вариант — вертикальные колонки означают *периоды*, например недели; галочка на пе-

ресеции задачи и вертикальной колонки означает необходимость выполнить эту задачу в соответствующем периоде).

Дедлайн, критический срок (deadline) — дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

Делегирование — передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющей «собственноручное» выполнение задачи. Делегирование *полномочий* — передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

Делегирование проблемы подсознанию — отказ на некоторое время от сознательного обдумывания проблемы, радикальное переключение внимания на что-то другое. Позволяет подсознанию более «спокойно», без отвлечения, поработать над проблемой и «родить» необходимый результат. Способом вывода рожденного решения из подсознания в сознание могут быть возвращение к размышлениям над проблемой и/или *творческая лень*.

Депроблематизация — превращение проблемной ситуации в задачную, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата (например, от надцели) к конкретному (например, SMART-цели).

Дерзкие цели — цели, по степени «проблемности» достижения эквивалентные надцелям (нет четкого описания конечной ситуации и пути движения к ней); по степени конкретности описания сходные со SMART-целями — задающие в конкретных, осязаемых терминах и образах некоторый «знаковый» элемент желаемой будущей ситуации.

Деятельность человека отличается от стихийно разворачивающейся *жизнедеятельности* наличием *осознанного* применения некоторых *норм*, сознательных ограничений, накладываемых на деятельность (проектов, целей, планов, принципов и т. п.). (Различение по О. С. Анисимову.)

Диверсификация аналитики. «Дробление» аналитики в зависимости от характера анализируемых работ и расходов времени. Например усложнение и детализация коэффициентов для анализа ответственных проектов; упрощение — для типовых регулярных задач, не содержащих больших резервов повышения эффективности.

Динамические стереотипы — устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения *эффективности* деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом переосмотре с точки зрения ее *развития*. Также устойчивые схемы *мышления*, отлаженные механизмы принятия решений.

Дисциплинарная неделя — небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддерживать «тонус» в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, при этом не перегружая деятельность постоянным активным и времязатратным применением ТМ-инструментов.

Дневник — инструмент самоуправления, наименее широко используемый элемент необходимой и достаточной системы «органайзер—дневник—картотека». Слу-

жит для фиксации событий и выводов по ним с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

Достойные цели, достойные цели жизни (классическое сокращение: ДЦ) — глобальные цели жизни, носящие не меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества. Термин введен в ТРТЛ (Теории развития творческой личности) Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным.

Ежедневник — органайзер, основным элементом которого является система бланков планирования на календарный год (как правило, одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен только для оперативного и тактического планирования при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (например, встреч).

Задача/проблема — различные формы описания исходной ситуации, задающего направление движения. Различаются уровнем конкретности и точности; задача эквивалентна SMART-цели, проблема — надцели.

Задачная/проблемная ситуации. Отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная ситуация — четко понятно, чего необходимо достигнуть и как это сделать; проблемная ситуация — нет четкого понимания ни того ни другого.

Замысел проекта — ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания «обрастающая» подробностями, касающимися ее реализации. Фиксация в органайзере замысла проекта и постепенное наращивание объемов и качества относящейся к нему информации и мыслей — наиболее простой и естественный способ депроблематизации в личной работе, постепенного органичного самопревращения проблемы в задачу (проект). Наличие в органайзере значительного количества замыслов проектов позволяет своевременно отреагировать на представившиеся возможности для осуществления какого-либо из них. Для наиболее эффективного использования представляющихся возможностей целесообразно иметь в органайзере значительно больше замыслов проектов, чем мы реально можем выполнить (этот подход является антитезисом предлагаемой в классическом тайм-менеджменте «реалистичности» планирования).

«Здоровый пофигизм» — подход к управлению личной работой (в первую очередь в области чистки и расстановки приоритетов), исходящий из психологической установки «всех дел не переделаешь», «накажут, но не убьют же», «подожди выполнять, отменяй» (армейский «принцип ПВО») и т. п. Принцип позволяет сохранять спокойствие и выдержку в хаосе, аврале и непредсказуемости управленческой деятельности.

Инвестиционный подход в личном ТМ — рассмотрение задач, связанных с развитием, созданием новых возможностей как инвестиционных проектов, для которых можно оценить «окупаемость», «рентабельность вложений» и т. п., и таким образом сопоставить значимость этих задач с задачами, приносящими непосредственный результат.

Инертность человека — свойство постепенно (за время, большее нулевого) «втягиваться» в работу (доходить до максимального уровня производительности) и по-

степенно выходить из нее (мозг не может моментально «забыть» о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

Календарно-приоритетное планирование — технология планирования, заключающаяся в разметке времени на периоды, предшествующие критическим срокам (deadlines), и в упорядочении задач внутри этих периодов методом «планирования через приоритеты», т. е. в составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

Картина мира — отражение мира на «экране» нашего сознания. Понятие «адекватность картины мира» (соответствие отражения реальности) является одним из ключевых для персонального стратегического планирования.

Картотека, творческая картотека — инструмент управления мыслями, замыслами, интересной информацией (скорее всего не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Творческую картотеку как элемент управления *местом хаоса* в личной информации следует отличать от картотеки контактов, источников информации и т. п. — т. е. хорошо структурированных инструментов управления *местом порядка* в информации.

Картотечность — принцип организации информации, предполагающий, что каждая единица информации «материализуется» на своем отдельном носителе (карточке бумажной картотеки, заметке Outlook и т. п.). Применение этого принципа позволяет существенно облегчить ориентацию в информации за счет возможности упорядочивать ее произвольным образом. При этом понятие «единица информации» является относительным, неделимым «атомом» информации можно считать разное ее количество в зависимости от специфики функционирования информационной системы.

Карточка проекта. Способ создать простой *обзор* для по-проектной аналитики: бумажная или электронная карточка (файл, форма и т. п.), в которой фиксируется значимая «тайм-менеджерская» информация по личному проекту. Например цель проекта, сроки исполнения, плановые и фактические расходы времени, результаты, производительность труда и т. п.

Кастомизация методов управления — дифференциация методов управления людьми в зависимости от их склонностей и предпочтений, поиск «индивидуального подхода» к каждому сотруднику. Термин введен нами по аналогии с кастомизацией товаров и услуг, приходящей на смену господствовавшей в XX в. стандартизации.

Классический/постклассический тайм-менеджмент. Классический ТМ, сложившийся в 70-е гг. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов к: 1) непредсказуемости среды, 2) психологии людей,

спонтанных и эмоциональных по типу личности. Основным своим вкладом в пост-классический тайм-менеджмент автор считает *системный* подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними), являющийся логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпильтивных западных работ в этой области.

Классическое («жесткое») планирование — составление списка дел, «привязанных» к определенному времени («хроносу», четко определенному астрономическому времени).

Ключевые области — основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у С. Кови называется «ролями» (человек выступает одновременно как «глава семьи», «руководитель» и т. п.)

Командный тайм-менеджмент — дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности. То есть командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов *принуждения* и большей необходимостью применения инструментов *согласования* планов.

Контекст — совокупность внешних и/или внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

Контекстное планирование — структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности «появления» или «приближения» различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

Контроль — создание обзора указателей на личные либо делегированные задачи, позволяющего обеспечить их своевременное исполнение либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

Концентрация внимания. На оперативном уровне — сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом уровне — уделение задаче или проекту значительной доли ресурсов времени.

Концентрируемость задачи во времени — отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило, чем выше «проблемность», интеллектоемкость задачи, тем ниже ее «концентрируемость», так как любым сильным мыслям и нетривиальным решениям требуется некоторое время на «вызревание». Учет концентрируемости задач во времени — один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

Корпоративный тайм-менеджмент. В широком смысле слова — любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова — дисциплина на пересечении личного

тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

Корпоративный стандарт организации времени персонала (КСОВП) — совокупность принципов и правил, регламентирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента сотрудников, а также вопросы взаимодействия личных систем самоменеджмента сотрудников с системой регулярного менеджмента компании. Например стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны.

КСОВП может воплощаться как в формальных регламентах (в том числе разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде «системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности» в корпоративный Balanced Scorecard и т. п.), так и в любых инструментах организации деятельности. Например, «материальным воплощением» стандарта командного тайм-менеджмента может быть доска, на которую собирающийся куда-либо сотрудник прикрепляет стикер «тогда-то буду там-то», а другие сотрудники имеют возможность прикрепить стикеры «осведомись, пожалуйста, у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы» и т. п.

Одним из ключевых элементов КСОВП является формализация *языка*, которым сотрудники пользуются для организации и координации деятельности. Реальные (из практики юридической фирмы) примеры такой формализации: «Сегодня» — означает «сегодня до 18:00»; «В течение недели» — означает «работа должна быть представлена до 15:00 пятницы» и т. п. Пример из глоссария в корпоративном проекте автора (формулировка — руководителя проекта со стороны заказчика): *«Принцип единичности информации. В каждом сообщении должна быть одна мысль, недопустимо составление сообщений, проведение совещаний и т. д. по широкому спектру вопросов. Один вопрос легче решать, передавать, анализировать. Помогает концентрироваться, и решать вопрос, а не трепаться».*

Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management) — комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании — технология *организации* (см. статью *Организация/управление*), создания *структуры* деятельности, оперирующая *абстрактными* понятиями (цель, план, ресурсы и т. д.). Самоменеджмент — более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров», и т. п. Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент — с дисциплинами и техниками общего менеджмента, необходимыми для «наполнения» каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

Лестница тайм-менеджмента — модель управления собой, разбивающая личный тайм-менеджмент на три уровня: эффективность (управление сроками, задачами, ресурсами времени, производительностью труда и т. п.), стратегия (опреде-

ление личной стратегии и долгосрочных целей), философия (определение личных ценностей). Модель позволяет связать мировоззренческий и оперативный уровни в деятельности и управлении личным временем.

Личное время сотрудника. Термин употребляется в контексте темы корпоративного тайм-менеджмента для обозначения индивидуальных ресурсов времени сотрудника. Термин отражает двойственное состояние этого «индивидуального времени»: с одной стороны, оно продано работодателю (и в этом смысле термин «личное» условен), с другой — это время остается *временем жизни* человека, его основным и невозполнимым ресурсом, экономить который у него существуют *личные* (не связанные с интересами фирмы) причины. Такая двойственность является основой механизма действия *ТМ-бациллы*, когда интерес сотрудника к экономии времени его жизни приводит к его стремлению более эффективно организовать свое индивидуальное время как работника и, соответственно, стимулировать необходимые для этого преобразования менеджмента на уровне фирмы.

Масштаб (проекта, задачи) — приблизительный (нечетко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него. В личной работе удобно различать проекты дневного, недельного и годового масштабов.

Материализация информации — принцип организации личной работы, заключающийся в «вынесении» любой информации на внешние носители (бумажные, электронные, сознание других людей и т. п.) с целью разгрузить внимание и память, направив сэкономленные ресурсы на решение задач, вместо того чтобы тратить их на хранение информации.

«Место хаоса»/«место порядка». Элементы пространства, структурируемого с помощью *метода ограниченного хаоса*. В «место хаоса» поступает информация («единицы хранения» и т. п.); по мере снижения *полезности хаоса* в этой информации выделяются некоторые классы (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в «место порядка». Понятия «место хаоса» и «место порядка» применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, например возможно выделение «места хаоса» в системе целей, системе управления ресурсами («10% бюджета сотрудник имеет право тратить по своему усмотрению на разработки, представляющиеся ему наиболее перспективными») и т. п.

Метод безумной мечты. Закладывается в постановке и достижении «безумной», иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели. Позволяет прояснить собственные ценности в условиях отсутствия целей, ясно ощущаемых как «родные», органичные. Механизм действия метода, по всей видимости, состоит в избавлении от навязанных внешним миром целей за счет обращения к иррациональной (не поддающейся на «пропаганду» извне) части собственной личности.

Метод ограниченного хаоса — метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядоченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому «методу полного упорядочения» (термин наш), предполагающему создание полного порядка («каждая вещь должна знать свое место») и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности. Метод ограниченного хаоса при-

ложим как к материальным объектам и единицам информации, так и к нормам, т. е. элементам порядка в организации деятельности.

Метод структурирования внимания — метод привязки задач к времени, заключающийся в создании *системы структурирования внимания*, обеспечивающей появление указателей на задачи «в поле зрения» (приближение их к *фокусу внимания*) по мере приближения оптимального времени (*контекста*) для их выполнения. Является альтернативой классическому планированию, предполагающему определять время выполнения задач заранее и не предусматривающему механизмов привязки задач к могущему быть непредсказуемым заранее оптимальному *контексту* для их выполнения. Метод является технологическим воплощением одного из важнейших концептуальных шагов в тайм-менеджменте: расширения базовой модели *времени* с управляемого в классическом ТМ *хроноса* до чрезвычайно актуального в современной непредсказуемой динамично изменяющейся бизнес-среде *кайроса*.

Метод швейцарского сыра — прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон. Автор термина А. Лакейн.

Механистический/органический подходы к планированию — планирование деятельности, исходящее из предположения механистичности ее компонент (можно структурировать, менять местами, уплотнять во времени при необходимости выполнить быстрее) либо соответственно из предположения об органическом характере деятельности (необходимо учитывать внутренние законы ее развития, выделять время на «созревание» результатов и т. п.) Чем выше интеллектоемкость и «проблемность» деятельности, тем более целесообразно применение органического подхода.

Моделирование предельных ситуаций — метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании, мысленном проживании ситуаций совершения *поступка*, жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями.

Модель обмена/иерархическая модель в корпоративном тайм-менеджменте. Иерархическая модель управления временем персонала — классические технологии управления временем, «госплан», централизованное распределение ресурсов времени. Модель обмена — рассмотрение командного и корпоративного ТМ с точки зрения «рыночных» механизмов. Пример из делового журнала: президент компании на входе в кабинет поставил аппарат для проверки пластиковых карт и роздал всем допущенным «к телу» карточки, дающие право находиться в кабинете определенное количество часов в месяц. Таким образом сотрудникам было «делегировано» управление их долей ресурса времени руководителя. Через некоторое время сотрудники начали обмениваться этими картами — начал складываться «рынок» рабочего времени. Таким образом произошел переход от «госплановской» модели распределения времени к «свободному рынку», как правило позволяющему более оптимально распределить ресурсы за счет процессов саморегуляции и обмена «по горизонта-

Модель согласования/подчинения во «встраивании» личной работы в систему управления фирмой. Модель подчинения — «я продаю свое рабочее время и в рамках проданного времени и оговоренных обязанностей подчиняюсь фирме (в лице руководителя)». Модель согласования — корпорация «Я» и «Фирма Х» заключают договор о сотрудничестве, в рамках которого происходит постоянное взаимосогласование *целей* и совместных действий обеих высоких договаривающихся сторон». Вторая модель является развитием первой; в отличие от нее учитывает наличие у «винтика», элемента корпоративной иерархии, собственных целей.

Мысли о делах — соображения по поводу изменений в деятельности, по масштабу и характеру не являющиеся ни задачами, ни замыслами проектов. Хранить этот тип информации лучше в органайзере, а не в творческой картотеке, но при этом способы управления приближаются к «картотечным» — наличие для таких мыслей «мест хаоса» в органайзере и т. п.

Мышление, направленное на эффективность (краткая, но несколько неточная замена — «эффективное мышление»). Результат применения хронометража и вообще организации времени, «шестое чувство», позволяющее обладателю отслеживать и ощущать эффективность любых процессов как в личной, так и в окружающей деятельности. После выработки такого мышления неэффективные процессы и действия создают ощущение почти физического дискомфорта. «Эффективное мышление» не только позволяет выявлять неэффективные «участки» деятельности и резервы ее совершенствования, но и побуждает, мотивирует «носителя» это делать.

Мягкие/жесткие привязки (задач к времени; возможное сокращение — «мягкие/жесткие задачи») — соответственно *нечеткие* (например, «в конце сентября», «к завтрашнему вечеру», «в ближайшие пару дней») и точные («25 сентября», «завтра в 18:00», «во вторник») *привязки* по срокам.

Навязанные цели — цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями и т. п.).

Надцели — абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата.

Назначение встречи самому себе — прием, позволяющий выделить время на «обделяемые» высокоприоритетные задачи, связанные с личным развитием. Механизм действия приема основан на том, что договоренности о встречах психологически воспринимаются как более приоритетные по сравнению с другими запланированными делами.

Неоднородность времени — термин для обозначения свойства времени быть благоприятным или неблагоприятным для совершения тех или иных действий. В термине заложена та же условность, что и в термине «управление временем»: неоднородно не время, а *обстоятельства*, задающие благоприятные или неблагоприятные условия для совершения различных действий.

Нечеткий подход к планированию и вообще организации деятельности. Является прямым следствием нечеткой логики (fuzzy logic), дающей математические инструменты работы с нечеткостью («хотим продавать побольше арбузов» вместо

«повысить продажи на 10% к 15 июня»). В личном тайм-менеджменте нечеткий подход позволяет, например отказаться от привязки задач к жестким срокам («25 сентября, 15:00») и заменить их на более адекватные жизненным реалиям нечеткие привязки («примерно в конце сентября»). Технологическим воплощением нечеткого подхода к планированию являются понятия «Масштаб» и «Уровень» задачи, заменяющие «четкие» «Затраты времени/Длительность» и «Срок исполнения».

Важнейшее применение нечеткого подхода в *разработке* средств организации деятельности — представление о том, что не существует «правильных» способов организации деятельности; что для каждого двух диаметрально противоположных подходов («планирование/спонтанность», «рациональность/эмоции» и т. п.) можно наметить некую *шкалу* (типа «регулятора громкости»), на которой противоположности находятся в крайних позициях, а между ними — бесконечное количество оттенков и вариантов, каждый из которых наиболее адекватен тем или иным ситуациям и проблемам. Этот подход позволяет «снять» противоречия между огромным количеством конкурирующих технологий управления и создать системы и методы, интегрирующие достоинства противоположных технологий.

Обзор («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») — представление информации (задач, сроков, справочных данных и т. п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их *взаимосвязи*; дающее таким образом возможность эффективно *принимать решения* при просмотре этой информации. В классических источниках (например, пособиях ТМІ) часто употребляется в сочетании «обзор и контроль (совокупности задач)», при этом имеется в виду не столько «обозримость» задач, как в нашем определении, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

Область ближайшего внимания — область рабочего пространства или органайзера, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, «кайрос» для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

Область далекого внимания — часть органайзера или рабочего пространства, находящаяся за пределами фокуса внимания и области ближайшего внимания. Содержит задачи, концентрация внимания на которых в ближайшей перспективе не предполагается.

Органайзер — средство фиксации и структурирования целей и задач, привязки их ко времени выполнения. Кроме классических бумажных и электронных органайзеров, возможны нетривиальные варианты, например разграфленный каким-либо содержательным образом лист ватмана на стене, на который прикрепляются стикеры с задачами.

Организационная стратегия фирмы — совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая...) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы *организации* этой деятельности, являясь, таким образом, «рефлексивной надстройкой» над системой управления фирмой.

Организация/управление. Организация — создание, структурирование некоторого «самодвижущегося», самостоятельно функционирующего объекта (фирмы, системы личной работы, саморазвивающейся деятельности); управление — влия-

ние на курс его движения, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории. (Различение по П. Г. Щедровицкому.)

Отделение планирования работы от исполнения — один из постулатов «отцов» научной организации труда (например, Ф. Тейлора), подвергнутый критике П. Друкером, давшим примеры роста эффективности в результате делегирования сотрудникам или коллективам сотрудников права самостоятельно организовывать процесс своей работы. Принцип является крайне важным для рассмотрения темы роли и места тайм-менеджмента (т. е. технологии самостоятельной организации сотрудником своей работы) в менеджменте фирмы.

Отечественная/западная школы организации времени. К основным отличительным признакам отечественной (в широком смысле «бывшего СССР») школы организации времени можно отнести: 1) больший акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности такое know-how как выработка «эффективного мышления» с помощью хронометража; 2) широчайшее применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлекать к ее развитию другие дисциплины; 3) взгляд на управление личным временем в широком общественном и государственном контексте как на инструмент преобразования людей, бизнеса и общества, а не просто технику управления задачами.

«Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля» — принцип, сформулированный Питерсом и Уотерменом, состоящий в отказе от контроля за *процессом* с целью получения контроля за *результатом* (уверенности в его появлении за счет того, что вы не стесняли свободу и инициативу сотрудников, осуществляющих процесс).

Правильность действий — их соответствие *правилам*. Некорректно употребляемый термин «правильно» — любимый (и достаточно вредный) кумир менеджеров, происходящий из смешения «научной» («каковы вещи «на самом деле»?») и «инженерной» («как оптимально действовать с вещами для достижения нужных результатов?») реальностей, что приводит к представлению о существовании «правильных» и «неправильных» способов действия. Более корректным является применение термина «грамотные» действия; термин «правильные» уместен в тех и только в тех случаях, когда существуют *правила* (например можно «правильно» или «неправильно» заполнить форму заказа, но нельзя «правильно» или «неправильно» сформулировать миссию фирмы).

Персональная миссия, декларация о личной миссии (personal mission statement) — инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

Персональное «корпоративное управление» — расстановка приоритетов с помощью определения основных «держателей акций» «персонального ЗАО» и моделирования их «голосования» при принятии какого-либо решения.

Персональное оперативное управление — совокупность технологий, обеспечивающих реализацию решений в личной работе. Включает методики самомотивации, управления рабочей нагрузкой и т. п.

Персональное стратегическое планирование — совокупность технологий построения моделей личной деятельности и ее взаимосвязей с окружающей средой, обеспечивающих обозримость и управляемость деятельности. Включает методики обзора, принятия решений, расстановки приоритетов, формулирования ценностей, целеполагания, бюджетирования и планирования времени и т. п.

Персональное «тотальное управление качеством» — подход к налаживанию «регулярного менеджмента» в личной работе, как и TQM в управлении фирмой, акцентирующий внимание на качестве продукта, и стремящийся обеспечить это качество комплексом мер, включающих формализацию и стандартизацию деятельности, ее непрерывное совершенствование и т. п. «Клиентами», «потребителями» продуктов личной работы, обеспечение качества для которых ставится во главу угла, в данном случае выступают все, с кем субъект взаимодействует и кого касается его умение грамотно организовывать свою работу и «состыковывать» ее с деятельностью других людей.

Персональный информационный менеджер (PIM) — программа для структурирования информации в личной работе, как правило позволяющая создавать удобный обзор единиц информации, контекстный поиск по ключевым словам и т. п. Информационный менеджер может быть самостоятельной программой (например TheBrain) либо совмещенной с органайзером (например, MS Outlook).

Персональный реинжиниринг — критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в «большом» менеджменте.

Персональный управленческий учет — совокупность технологии получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную фиксацию результатов деятельности, построение различных коэффициентов и т. п.

Пинарик (календарик-пинарик; от слова «пинать») — календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом «материализации» времени, привлечения внимания к его ограниченности. Автор метода и термина — участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак.

Планирование/привязка задач ко времени. Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило, в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач ко времени — более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности — технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

«Планирование через приоритеты» — технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности, с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

«Плановое время»/«время становления» — время, являющееся базовым для, соответственно, *механистического* и *органического* подходов к планированию. Э. Шейн, автор различения этих типов времени, приводит пример: «...биолог будет исхо-

дить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании». В примере биолог мыслит в терминах «времени становления», менеджер — «планового времени».

Поглотители времени — обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды и т. п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» в корпоративном тайм-менеджменте (вариант: «системная» и «человеческая» «сюжетные линии» в методах корпоративного тайм-менеджмента). Подход «сверху вниз» — оптимизация *систем* управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход «снизу вверх» — вдохновение сотрудников на управление личным временем, «цепляющее» за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к предпринятию сотрудниками *самостоятельных* усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

Полезность хаоса/полезность порядка — условные показатели суммарных выгод и потерь, которые несет, соответственно, сохранение хаоса либо создание порядка в рассматриваемом пространстве.

Поступок — выбор по жизненно важному вопросу между взаимоисключающими альтернативами (обстоятельства не допускают компромисса между ними). Поступок является основным способом *реализации*, предъявления ценностей (в отличие от декларирования, провозглашения).

Предъявление ценностей — проявление в деятельности реальных, а не декларируемых, ценностей, происходящее при совершении *поступков*, т. е. необратимых жизненно важных *выборов*.

Привычка побеждать — навык, являющийся результатом выработки «чувства уверенного победителя», не описанный в классических руководствах по тайм-менеджменту, являющийся одним из технологических проявлений перехода в тайм-менеджменте от технологий организации к технологиям *борьбы*. Автор термина — участник ТМ-сообщества Андрей Томилин.

Приоритизация (совокупности задач) — упорядочение задач (дел, проектов...) по приоритетности. Взаимодополнительна к *гармонизации*.

Привязка — договоренность или событие (как правило жестко «привязанное» к определенному времени), создающее пространственные и временные ограничения при планировании. Пример использования и отличия от плана: «Мои *привязки* в конце мая — ТМ-клуб 27.05 в Москве и корпоративный семинар 29.05 в Омске. Исходя из них, мы можем строить *планы* проведения семинара в Архангельске».

Приказ — инструмент самоуправления, задающий ограничение на *процесс* деятельности, как правило не связанное с конкретными проектами или целями. Например «перестать курить».

Принцип «первое — вперед» (Put first things first). Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на

оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован С. Кови в работе «Семь привычек высокоэффективных людей».

Приоритеты — критерии, влияющие на определение сравнительной важности задач, и, соответственно, на *выбор* при наличии между ними «конфликта интересов», обусловленного ограниченностью ресурсов.

Прожективный («платонический»)/непрожективный подходы к организации деятельности. В прожективном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности *проекта*, на «подгонке» деятельности под этот проект; в непрожективном — на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Прожективный подход наиболее уместен в *задачных* ситуациях и в ситуациях *организации* более или менее косных, малоподвижных объектов; непрожективный — в *проблемных* ситуациях и в ситуациях *борьбы*, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

Проект — совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

Проектная/функциональная система целей. «Функциональная» система целей (по аналогии с функциональной системой управления фирмой) — принятый в классическом тайм-менеджменте способ структурирования деятельности, при котором она разбивается на ключевые области; в них ставятся цели; цели разбиваются на задачи и мероприятия. «Проектная» система целей предполагает разделение модели деятельности на абстрактный (ключевые области, надцели, «дерзкие цели») и конкретный (задачи, проекты) уровни, не находящиеся в жесткой взаимосвязи (проекты вносят вклад в достижение надцелей, движение в задаваемом ими направлении, но не являются элементами декомпозиции надцелей).

Проектная/функциональная аналитика. В классических технологиях хронометража анализ показателей осуществляется, как правило, за период, например за месяц — такую аналитику уместно назвать функциональной. Проектная (либо «попроектная») аналитика является одной из технических реализаций проектного подхода к личной работе и заменяет показатели «за период» показателями «по проекту». Например, не доля таких-то расходов времени в бюджете времени за месяц, а доля в расходах времени на проект; результаты не за период, а достигнутые в проекте и т. п.

Производительность (в классическом употреблении: «производительность труда») — «результат делить на время» — показатель результативности процесса в единицу времени.

«Производство»/«удовлетворение потребителя»/«реализация ценностей» — последовательно сменяющие друг друга принципы организации деятельности бизнеса, находящиеся в отношении «предыдущее является одной из подзадач, частных случаев последующего». Последний подход предложен автором и переносит в деятельности фирмы акцент с удовлетворения потребностей клиента на реализацию

ценностей собственника бизнеса. «Технологическим воплощением» первого подхода является классическая научная организация труда, второго подхода — тотальное управление качеством, третьего подхода — (тотальное) управление временем.

Рабочий «запой» — неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) «погружение» в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на «раскачке», которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время (сложная проблема требует высокой степени «втянутости» в процесс решения, втянутости как рациональной, с точки зрения «пропитанности» мозга информацией, так и психологической, с точки зрения мотивации на преодоление возникающих по пути объективных и субъективных препятствий).

«Разгребание завалов» — выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило, незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограниченного хаоса с управления информацией на управление деятельностью («местом хаоса» в данном случае являются периоды, в которые завалы накапливаются, «местом порядка» — периоды их разгребания). Помимо экономии времени и усилий на поддержании порядка (в качестве которого в данном случае выступает отсутствие «завалов») метод позволяет облегчить выполнение неприятных или неинтересных дел за счет их уничтожения не поодиночке на протяжении всей деятельности, а большими группами — в четко определенные моменты «разгребания завалов».

Режим деятельности — определенный ее тип, характер, объединяющий некоторую систему норм, стереотипов, типовых действий и т. п. Например, «Иванов сейчас работает в режиме аврала», «фирма в связи с требованиями кредиторов живет в режиме военного времени», «после двух месяцев пребывания в режиме проектного “напряга” крайне необходимы две-три недели послепроектного “отходняка” для восстановления сил».

Концепция режимов позволяет от представления о стабильной и постоянной корпоративной культуре («плановой», «предпринимательской», «демократической», «авторитарной» и т. п.) перейти к управлению «переключениями» «текущей корпоративной культуры» в зависимости от актуальных на соответствующий момент задач.

Редлайн — внутрикорпоративный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном). (Термин введен в широкое употребление Николаем Павленко, управляющим партнером компании «Георг Консалтинг», в докладе на секции «Корпоративный тайм-менеджмент» Первой межрегиональной конференции «Тайм-менеджмент: от личной эффективности к развитию бизнеса», проведенной ТМ-сообществом 18–19 апреля 2003 г. в Москве.)

Резервы (в планировании) — запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закла-

дываемые в план. Популярный пример резервов по ресурсу «время»: «планировать не более 60% рабочего дня»; резервов по сроку и бюджету: «умножай плановый бюджет проекта на два, плановые сроки — на три, получишь реальные цифры как все произойдет» (народная мудрость проджект-менеджеров).

Резервы (эффективности) — потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса. Автор предлагает принять за аксиому утверждение, что резервы эффективности существуют всегда («Everything has room for improvement», все может быть усовершенствовано). Задача субъекта, совершенствующего систему, состоит в том, чтобы выбрать направления приложения усилий (процессы, элементы системы), которые дадут наибольший прирост эффективности.

Результативность/способность производить результаты (Productivity/Productivity Capability) — одно из важнейших различий в тайм-менеджменте, позволяющее создать в деятельности баланс между получением результатов («золотые яйца», которые несет курица) и созданием будущей способности их производить («кормежка курицы»). Термины и аналогия принадлежат С. Кови. Это различие можно сопоставить с различием «Функционирование/развитие», позволяющим от оперативных терминов перейти к более философским.

Ресурсно-календарное планирование — технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в «раскройке» бюджета времени, представленного в виде поля (дни по горизонтали, часы по вертикали), с учетом календарных привязок (deadlines) и приоритетности задач (на более приоритетные ресурс времени «выкраивается» в первую очередь). При этом ресурсно-календарный график задает не время выполнения задач в течение дня, но количество времени, которое необходимо на них выделить, являясь таким образом скорее инструментом бюджетирования времени, чем планирования. График является примером перенесения в личную работу инструментов управления проектами (календарного и ресурсного графиков, объединенных в один график), упрощенных с учетом отличий организации личной работы от корпоративной деятельности.

Ресурсы — измеримые, организуемые, управляемые материальные и нематериальные «субстанции», необходимые для достижения целей. К наиболее универсальным ресурсам, могущим выступать в качестве «универсального эквивалента», мерила при обмене, можно отнести время, деньги, информацию, энергию.

Рефлексия («отражение») — взгляд на себя и свою деятельность «со стороны», анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

Решение — выбор между несколькими различными вариантами действия. Принятие решения — поиск оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Реализация решения — осуществление избранного варианта действия.

Сильные цели — цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях; в результате — хорошо мотивирующие на активные действия по их достижению.

Система структурирования внимания — система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органайзера на три основных области внимания и позволяющая вводить задачи в поле зрения (приближать к *фокусу внимания*) при приближении «кайросов», благоприятных контекстов для их выполнения.

Скольльзящее планирование — технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие 5 лет. При этом, как правило, детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования.

Скольльзящее проектирование — технология проектирования, предполагающая «запараллеливание» процессов проектирования и создания продукта, т. е. изменение проекта (в том числе его уточнение, углубление проработки деталей) по мере произведения и осмысления очередных произведенных шагов по созданию продукта. Является альтернативой классическому подходу к проектированию, при котором предполагается сначала разработка полного подробного проекта и затем его воплощение. Скольльзящее проектирование более адекватно проблемным ситуациям и является по понятным причинам более ресурсоемкой технологией, чем обычное проектирование. Дополнительные затраты ресурсов при этом являются «платой за понимание», за уточнение картины мира, происходящее в ходе создания продукта. (Термин «скольльзящее проектирование» автор не встречал, но предполагает существование аналогов.)

Слоновая задача — задача, которую невозможно выполнить сразу и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример — изучение иностранного языка. Типовой способ решения — «разрезать» слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию «бифштексы». Термин Time Manager International.

Стратегическое самоопределение, стратегическое позиционирование — элемент персонального стратегического планирования, «отвечающий» за определение ключевых аспектов личной стратегии (базовые ценности и приоритеты, личная миссия), на основе которых строится прогнозирование и планирование.

Тайм-шит (time-sheet) — листок для учета затрат времени.

Тайм-менеджер — человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их, вместо того чтобы бездумно «плыть по течению».

Творческая лень — состояние лени, отличающееся *осознанностью* применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Творческую лень наиболее эффективно применять после «загрузки» подсознания информацией по небанальной проблеме с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях «родить» решение.

«Текучка» — повседневные, рутинные, *текущие* задачи; каждая, как правило, незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии. Противоположность

«текучке» — проектные, инновационные задачи, позволяющие выводить деятельность на качественно новый уровень.

ТМ-бацилла (бацилла эффективности) — совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, «забрасываемая» в организацию, «прививаемая» к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется «мышлением, направленным на эффективность», т. е. стремление к повышению эффективности, «прощитое» в мышление людей, а не просто заложенное в формальные процедуры.

Механизм действия ТМ-бациллы — создание начального интереса к рациональному управлению *личным* (невосполнимым и весьма ограниченным) временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать *корпоративные* процедуры и схемы деятельности, а также к *самостоятельной* работе людей в этом направлении без давления «сверху». Термин «ТМ-бацилла» восходит к «организационно-трудовой бацилле» отечественного классика организации труда А. К. Гастева, стыкуясь с его концепцией «трудовой установки», стремления развивать и совершенствовать деятельность, которую необходимо прививать рабочему, помимо обучения четкому исполнению стандарта («инструкционной карточки»).

Удача — достижение высокого результата, обусловленное благоприятным стечением внешних обстоятельств, не зависящих от наших воздействий.

Указатель на задачу — любой носитель информации, кратко и емко напоминающий о задаче. Может существовать в электронном виде (например, запись в файле, задача или заметка в Outlook) либо в виде материального объекта (стикер, записка и т. п.) Частный полезный случай — указателем на задачу является предмет, ее «содержащий» (папка с документами, положенная на видное место; e-mail, скопированный в папку «Сделать в течение недели»).

Управление вниманием, структурирование внимания. Создание такой структуры процесса работы или структуры рабочего пространства, которые позволяют оптимально распределять ресурсы внимания (т. е. емкость сознания и предсознания). Значимые для управления вниманием аспекты структурирования процесса работы: количество и частота переключений внимания, характер разнообразия решаемых задач. Наиболее общий способ оптимизации расходов внимания: мелкие дела группировать в блоки по характеру (телефонные звонки) или по смыслу (проект А); крупные дела чередовать, предоставляя сознанию отдых через смену ощущений. Значимые аспекты структурирования рабочего пространства: наличие ярко выраженных фокуса (центра) внимания, пространства близкого внимания (как правило оптимально нахождение в нем 7 ± 2 объектов), прочего пространства (находящегося за пределами внимания).

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент — комплексная технология организации *деятельности*, акцентирующая внимание на необратимости *времени*. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками и т. п. Аналогия: «Тотальное *управление качеством*» — комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

Управление личным временем как управление фирмой — подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой (корпорация «Вы», «Персональное ЗАО») и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход эпизодически проявляется во многих работах 90-х гг.; в нашей работе, по всей видимости, впервые положен в основу построения системы личного тайм-менеджмента и изложен комплексно. Некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели, «маркетинг» — ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между различными «акционерами» — семьей, работой, личным развитием и т. п.); персональный Human Resource Management (самомотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами и т. п.

Управление через картины мира — изменение деятельности сотрудников через воздействие на стереотипы и другие элементы их картины мира, т. е. на *модели*, на основе которых сотрудники принимают решения. Является альтернативой привычному многим менеджерам исправлению, корректировке *результатов* деятельности сотрудников, воздействием не на результаты, а на *механизм* создания сотрудниками этих результатов. Пример: предложение сотруднику в явном виде сформулировать критерии, на основе которых он принял решение, и дополнение этих критериев другими, совершенствующими имеющийся в картине мира сотрудника механизм принятия решений такого типа.

Уровень («уровень проекта — недельный»; «проект относится к недельному уровню планирования») — приблизительная (нечетко формулируемая) близость проекта к фокусу стратегического внимания. В личной работе удобно различать проекты дневного (выполнить в ближайшие 1–3 дня), недельного (выполнить в ближайшие 1–3 недели) и годового (выполнение за пределами ближайшего месяца) уровни.

Успех — достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий, так и удачным стечением обстоятельств.

Учебный органайзер — инструмент обучения тайм-менеджменту, состоящий из органайзера (набора готовых ТМ-бланков и пустографок) с распределенными в нем теоретическими блоками и практическими заданиями на несколько недель самостоятельного обучения тайм-менеджменту. Позволяет достигнуть более высокой «внедряемости» ТМ-методов, за счет распределения практических упражнений по времени, их основанности на реальном, а не учебном материале, а также за счет наличия готового *прототипа* системы личной работы в виде органайзера.

Фокус внимания — область органайзера или любой его части (при этом в качестве «органайзера» может выступать рабочее пространство), в которой сосредоточены указатели на задачи, на которых необходимо концентрировать внимание в данный момент времени.

Функционирование/развитие — два основных режима осуществления деятельности, соответственно стабильного, предсказуемого получения известных результа-

тов и нестабильного, трудно предсказуемого, скачкообразного выхода деятельности на новый качественный уровень.

Хаос/порядок. Значимыми для темы управления личным временем признаками хаоса являются *непредсказуемость*, спонтанность, случайность, самодвижение реальности по заложенным в ней законам, не стесненное внешним структурированием со стороны действующего человека. Исследовательской темой для личного тайм-менеджмента остается тесная связь хаоса с *необратимостью времени*, раскрытая в работах И. Пригожина и Г. Хакена.

Хронос/кайрос — линейное, измеримое, «астрономическое» время/«уместное», «подходящее» время, удачный момент для совершения каких-либо действий. В отечественной литературе «кайрос» часто расшифровывают как «психологическое время», что является одним из возможных частных случаев «уместного» времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

Хронометраж — один из ключевых методов тайм-менеджмента — фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина — «фотография рабочего дня» — отличается тем, что производилась как правило внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени — «самофотография».

Цели — более или менее четкие описания желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий). В классическом ТМ «каноническими» считаются SMART-цели — цели, удовлетворяющие критериям «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к точному времени».

Ценности — базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его *выбор* в различных ситуациях.

Центр кристаллизации ТМ-темы в компании — группа энтузиастов ТМ-тематики, могущая как принадлежать одному «пилотному» подразделению, так и состоять из сотрудников разных подразделений, объединенных на проектной основе. Формирование такой группы является одним из этапов распространения ТМ-бациллы в компании. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко аналогичная группа, являющаяся основным проводником организационных преобразований, называется «инновационным ядром».

Чек-лист (checklist) — список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи и т. п. Чек-лист является наиболее простым и удобным воплощением любых *стандартов* управления, позволяющим не упускать значимых элементов осуществляемого действия.

Чистка, отсев лишнего — технология, взаимодополнительная к расстановке приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от явно избыточного (навязанного извне, устаревшего, потерявшего актуальность, выполняемого по привычке и т. п.).

Шкала принуждения — последовательность внедрения новых методов деятельности, «неосознанное непринуждение — осознанное непринуждение — осоз-

нанное принуждение — неосознанное принуждение», разработанная автором по аналогии с известной в психологии «шкалой научения» (от неосознанного незнания к неосознанному знанию). Второй этап шкалы соответствует «засеву ТМ-бациллы», третий — внедрению корпоративных ТМ-стандартов, четвертый — укорененности принципов эффективной работы в корпоративной культуре фирмы, в общепринятых стереотипах и «обычаях делового оборота», «неосознанно принуждающих» сотрудников к применению эффективных способов действия.

Эпитафия как метод личного стратегического планирования — определение личных ценностей, жизненной миссии и «программы», с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода — представить себе содержание надгробных речей родственников, друзей, коллег и т. д. на собственных похоронах.

Эффективность — «результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

Технология корпоративного ТМ-обучения

«Время — деньги» — известная истина? XXI век поставил эту истину под сомнение. Время — дороже денег, время — важнее денег. Быстрота реакции на изменения рынка становится важнее оптимизации финансовых затрат. При этом время, в отличие от денег, нельзя накопить, это невозполнимый ресурс. Как максимально эффективно распорядиться этим ресурсом?

Современные корпоративные ТМ-решения

Консалтинговая компания «Организация Времени», единственная на российском рынке специализирующаяся исключительно на тайм-менеджменте, предлагает Вашему вниманию эффективные решения в области управления временем:

- **ТМ-семинары** по методике Г. А. Архангельского, ведущего отечественного эксперта в области управления временем. Авторские методы управления временем в условиях хаоса, неопределенности, невозможности «распланировать» непредсказуемое будущее.
- **«ТМ-школа»** — уникальный курс дистанционного ТМ-обучения на базе авторской методики «Учебный органайзер». Пособие с четкими пошаговыми заданиями на 4 недели самостоятельной работы и консультационная поддержка опытных тренеров; интеграция с очными сессиями обучения.
- **Корпоративная методика** внедрения тайм-менеджмента. Разработка корпоративных ТМ-стандартов; бумажных и электронных органайзеров, оптимизированных под Ваши потребности; при необходимости подготовка корпоративного ТМ-тренера.

Наши технологии используют современные динамично развивающиеся компании, входящие в число лидеров в своих секторах рынка. По Вашему запросу мы вышлем подробную информацию о проектах и отзывы клиентов, а также бесплатные анкеты диагностики командного тайм-менеджмента.

Основные этапы корпоративного ТМ-проекта

- **Этап 1.** Постановка задачи. Определяется формат обучения, способы мотивации сотрудников, виды обратной связи для сотрудников и руководства. Проводится вводная ТМ-диагностика, позволяющая построить профиль командного и корпоративного тайм-менеджмента и количественно оценить результаты обучения.
- **Этап 2.** Обучение сотрудников тайм-менеджменту. Наиболее эффективно сочетание очных и заочных форм обучения. Стандартный вариант:

- ♦ вводный семинар-тренинг: методы повышения личной эффективности и элементы командного тайм-менеджмента;
- ♦ обучение по программе «Школа тайм-менеджмента» с индивидуальным консультированием сотрудников по e-mail и обратной связью руководством;
- ♦ завершающий семинар-тренинг: работа над итогами обучения, оформление выработанных командных договоренностей и ТМ-стандартов.
- **Этап 3.** Оценка результатов обучения: проведение заключительной ТМ-диагностики. При необходимости: разработка и внедрение форм контроля исполнительской дисциплины для топ-менеджеров, бланков эффективной организации рабочих процессов, регламентов ТМ-аттестации сотрудников и т. п.

Основные результаты ТМ-обучения

- Повышение эффективности использования рабочего времени, более высокая удовлетворенность работой и мотивация сотрудников.
- Выработка единых методов планирования и организации деятельности, что создает предсказуемость и надежность в командной работе, повышает исполнительскую дисциплину.
- Сокращение длительности стандартных бизнес-процессов, что усиливает конкурентные позиции в новой экономике, где время дороже денег.

Наши координаты:

ООО «Организация Времени»:

- 119180, Москва, ул. Большая Полянка, д. 7/10, стр. 3, оф. 402.
Тел. (095) 518-54-15, тел./факс 950-83-85.

Мы ответим на ваши вопросы по e-mail:

organizer@improvement.ru, info@improvement.ru.

Подробные программы семинаров, отзывы участников обучения:

<http://www.improvement.ru/consult/>.

Отзывы корпоративных клиентов

Департамент информатизации ОАО РАО «ЕЭС России» благодарит компанию «Организация Времени» за успешно осуществленный проект внедрения тайм-менеджмента на базе Microsoft Outlook. Сотрудники и руководство Департамента отмечают более эффективное использование рабочего времени за счет применения контекстного планирования. Существенно снизилась вероятность «потери» каких-либо задач или их несвоевременного выполнения. Комфортный обзор всех задач в Outlook, возможность настроить этот обзор «под себя» дают ощущение управляемости ситуации, позволяют снизить стресс и напряженность в авральные ситуации. Система отслеживания договоров в Outlook позволила зафиксировать средний срок их согласования и наметить организационные меры, позволяющие этот срок сократить.

*Селютин А. В., замдиректора Департамента информатизации
ОАО РАО «ЕЭС России»*

Результаты проекта: удобные настройки календаря, контроль этапов подготовки встреч; гибкость и удобство системы контроля поручений Председателя совета директоров; эффективная отчетность по всем задачам и проектам; подконтрольность задач, уверенность в их своевременном исполнении.

Фаритов Э. Д., директор по развитию, Группа «Русский Стандарт»

Компания «Русский Алюминий» выражает искреннюю признательность коллективу компании «Организация Времени» за участие в наших совместных проектах. Вы продемонстрировали высокий профессионализм, понимание потребностей бизнеса и очевидную готовность реализовать поставленные нашей компанией задачи. Выражаем признательность за участие в проекте диагностики и настройки тайм-менеджмента на базе Outlook для ряда наших подразделений.

Плетнев П. А., директор Корпоративного университета, «РУСАЛ»

Тренинги-семинары, которые проводит компания «Организация Времени», открывают для участников новый подход ко времени как невосполнимому ресурсу; позволяют соотнести реальный ход событий и жизненные цели; увидеть простые инструменты оптимизации рабочих процессов и личной эффективности. Благодаря личному энтузиазму тренеров и заинтересованности в результатах внедрения ТМ-инструментов, сотрудники получают не только знания на тренингах-семинарах, но и консалтинговое и посттренинговое сопровождение, специально разработанные методические материалы.

Сушкова Ю. А., директор Корпоративного Университета, «Вимм-Билль-Данн»

Тренинги по Управлению Временем, в авторской разработке Глеба Архангельского, были проведены подготовленной им командой тренеров⁷ на высоком профессиональном уровне. Все обучающиеся на тренинге сотрудники отмечают, что полученные знания и навыки помогут им эффективно выполнять свою работу.

*Мельникова Я. В., руководитель отдела обучения и развития,
PricewaterhouseCoopers*

Контактные координаты клиентов предоставляются по запросу.

Глеб Алексеевич Архангельский

ОРГАНИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ (+CD)

3-е издание

Заведующий редакцией	<i>С. Жильцов</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Маслова</i>
Литературный редактор	<i>В. Мамаев</i>
Художественный редактор	<i>А. Татарко</i>
Верстка	<i>А. Сенив</i>
Корректор	<i>Н. Нестерова</i>

Подписано в печать 18.03.08. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 34,83.
Тираж 4500. Заказ

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.



Профессиональные инструменты конкурентной борьбы!

О НАС:

Проект SEMINARS.RU является уникальным интернет-ресурсом компании MTG на рынке краткосрочного бизнес-образования.

- За 3 года работы при активной поддержке проекта было организовано и проведено более 6800 семинаров и тренингов по всем самым насущным и важным разделам современного бизнеса.
- На сегодняшний день в учебных программах приняли участие более 95 200 сотрудников российских компаний из различных сегментов бизнеса.
- Основной принцип нашей работы — индивидуальный подход в определении задач и потребностей в обучении.

СЕГОДНЯ МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

ОТКРЫТЫЕ СЕМИНАРЫ И ТРЕНИНГИ

Более 300 программ в месяц по всем бизнес-направлениям (менеджмент, маркетинг, финансы, право, управление персоналом, продажи).

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

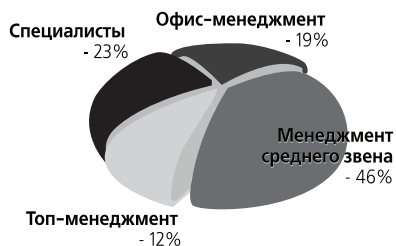
Разработано более 1500 программ.

ВИДЕО- И МУЛЬТИМЕДИА-ТРЕНИНГИ

Более 100 видеокурсов (возможность индивидуального тестирования и получения сертификата).

Ежемесячно более 50 000 человек заходят на SEMINARS.RU с целью найти обучение для сотрудников своей компании и себя лично.

СТРУКТУРА АУДИТОРИИ СЕМИНАРОВ:



ПОЧЕМУ МЫ:

- SEMINARS.RU объединяет ведущих представителей рынка краткосрочного бизнес-образования.
- Самый широкий спектр семинаров и видеокурсов по всем бизнес-направлениям.
- Не нужно искать интересующий семинар, квалифицированные специалисты сделают это за Вас.
- Только на сайте SEMINARS.RU Вы можете получить профессиональные авторские материалы бесплатно.
- Обзор самых интересных событий рынка бизнес-образования.

УЧИТЕСЬ ДОБИВАТЬСЯ БОЛЬШЕГО!

seminars.ru



КЛИЕНТАМ:

1. Семинары и тренинги
2. Корпоративное обучение
3. Видео- и мультимедиа-тренинги
4. Дистанционное обучение
5. Вечернее обучение
6. Длительные программы
7. Конференции

ИГРОКАМ РЫНКА:

1. Аренда залов
2. Полиграфия
3. Реклама на сайте
4. Партнерам

ОБЩЕЕ:

1. Бесплатные материалы
Уникальный ресурс — профессиональные материалы по менеджменту, маркетингу, финансам, логистике, управлению персоналом, продажам.
2. Каталог ссылок
3. Публикации
4. Аналитика. Базы данных
5. Регистрация

С НАМИ СОТРУДНИЧАЮТ:

ОАО “Европейская подшипниковая корпорация”, ЗАО “Банк Русский Стандарт”, ЗАО “Райффайзенбанк Австрия”, ОАО “Альфа-Банк”, ОАО “МегаФон”, ЗАО “Лаборатория Касперского”, ОАО “РЕСО - Гарантия”, Компания “Нью-Йорк Моторс-Москва”, Авиакомпания “Трансаэро”, ЗАО “ТЭК Шереметьево”, ОАО “РОСНО”, “Руна” Консалтинговая группа, Компания “Ernst & Young”, ОАО “Сладонеж”, ОАО ДОК “Красный октябрь”, ОАО “Лианозовский молочный комбинат”, Компания “Бриджтаун Фудс”, ООО “АШАН”, ОАО “Внешторгбанк”, Группа компаний “Дикая Орхидея”, Московское Инвестиционное Агентство Недвижимости “МИАН”, МА “Внуково”, МА “Домодедово”, ООО “Компания “Правовой Альянс”, ООО “АОХ Корпорейшн”, Компания “ВиммБилльДанн”, ООО “Валлекс”, ЗАО “Русский Банк Развития”, ТД “Бонапарт”, Строительная Артель “Созидание”, ФГУП “Почта России”, Группа компаний “Голден Телеком”, ОАО “Вымпелком” и многие другие.

Руководитель проекта Екатерина Дмитриева

Тел. +7 (495) 997-0-456

Сайт: www.seminars.ru

Почта: e_dmitrieva@seminars.ru

КЛУБ ПРОФЕССИОНАЛ

Основанный Издательским домом «Питер» в 1997 году, книжный клуб «Профессионал» собирает в своих рядах знатоков своего дела, которых объединяет тяга к знаниям и любовь к книгам. Для членов клуба проводятся различные мероприятия и, разумеется, предусмотрены привилегии.

Привилегии для членов клуба:

- карта члена «Клуба Профессионал»;
- бесплатное получение клубного издания — журнала «Клуб Профессионал»;
- дисконтная скидка на всю приобретаемую литературу в размере 10% или 15%;
- бесплатная курьерская доставка заказов по Москве и Санкт-Петербургу;
- участие во всех акциях Издательского дома «Питер» в розничной сети на льготных условиях.

Как вступить в клуб?

Для вступления в «Клуб Профессионал» вам необходимо:

- совершить покупку на сайте **www.piter.com** или в фирменном магазине Издательского дома «Питер» на сумму от **800** рублей без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- ознакомиться с условиями получения карты и сохранения скидок;
- выразить свое согласие вступить в дисконтный клуб, отправив письмо на адрес: postbook@piter.com;
- заполнить анкету члена клуба (зарегистрированным на нашем сайте этого делать не надо).

Правила для членов «Клуба Профессионал»:

- для продления членства в клубе и получения **скидки 10%**, в течение каждого **шести месяцев** нужно совершать покупки на общую сумму от **800** до **1500** рублей, без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- Если же за указанный период вы выкупите товара на сумму от **1501** рублей, скидка будет увеличена до **15%** от розничной цены издательства.

Заказать наши книги вы можете любым удобным для вас способом:

- по телефону: (812) 703-73-74;
- по электронной почте: postbook@piter.com;
- на нашем сайте: www.piter.com;
- по почте: 197198, Санкт-Петербург, а/я 619 ЗАО «Питер Пост».

При оформлении заказа укажите:

- ваш регистрационный номер (если вы являетесь членом клуба), фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской,
психологической, экономической и популярной литературы

РОССИЯ

Москва м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, корп. 1, 6-й этаж;
тел./факс: (495) 234-3815, 974-3450; e-mail: sales@piter.msk.ru

Санкт-Петербург м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а;
тел./факс (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Воронеж Ленинский пр., д. 169; тел./факс (4732) 39-43-62, 39-61-70;
e-mail: pitervrn@comch.ru

Екатеринбург ул. Бебеля, д. 11а; тел./факс (343) 378-98-41, 378-98-42;
e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород ул. Совхозная, д. 13; тел. (8312) 41-27-31;
e-mail: office@nnov.piter.com

Новосибирск ул. Станционная, д. 36;
тел./факс (383) 350-92-85; e-mail: office@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону ул. Ульяновская, д. 26; тел. (8632) 69-91-22, 69-91-30;
e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара ул. Молодогвардейская, д. 33, литер А2, офис 225; тел. (846) 277-89-79;
e-mail: pitvolga@samtel.ru

УКРАИНА

Харьков ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10–11; тел./факс (1038067) 545-55-64,
(1038057) 751-10-02; e-mail: piter@kharkov.piter.com

Киев пр. Московский, д. 6, кор. 1, офис 33; тел./факс (1038044) 490-35-68, 490-35-69;
e-mail: office@kiev.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск ул. Притыцкого, д. 34, офис 2; тел./факс (1037517) 201-48-79, 201-48-81;
e-mail: office@minsk.piter.com



Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.
Телефон для связи: **(812) 703-73-73.**
E-mail: fuganov@piter.com



Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов.
Обращайтесь по телефонам: **Санкт-Петербург — (812) 703-73-72,**
Москва — (495) 974-34-50.



Заказ книг для вузов и библиотек: (812) 703-73-73.
Специальное предложение — e-mail: kozin@piter.com

Дальний Восток

Владивосток, «Приморский торговый дом книги»,
тел./факс (4232) 23-82-12.
E-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Деловая книга»,
ул. Путевая, д. 1а,
тел. (4212) 36-06-65, 33-95-31
E-mail: dkniga@mail.kht.ru

Хабаровск, «Книжный мир»,
тел. (4212) 32-85-51, факс 32-82-50.
E-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Хабаровск, «Мирс»,
тел. (4212) 39-49-60.
E-mail: zakaz@booksmirs.ru

Европейские регионы России

Архангельск, «Дом книги»,
пл. Ленина, д. 3
тел. (8182) 65-41-34, 65-38-79.
E-mail: marketing@avfkniga.ru

Воронеж, «Амитель»,
пл. Ленина, д. 4,
тел. (4732) 26-77-77.
<http://www.amital.ru>

Калининград, «Вестер»,
сеть магазинов «Книги и книжечки»,
тел./факс (4012) 21-56-28, 65-65-68.
E-mail: nshibkova@vester.ru
<http://www.vester.ru>

Самара, «Чакона», ТЦ «Фрегат»,
Московское шоссе, д. 15,
тел. (846) 331-22-33.
E-mail: chaconne@chaccone.ru

Саратов, «Читающий Саратов»,
пр. Революции, д. 58,
тел. (4732) 51-28-93, 47-00-81.
E-mail: manager@kmsvrn.ru

Северный Кавказ

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424,
тел./факс (87934) 6-93-09.
E-mail: rossy@kmmw.ru

Сибирь

Иркутск, «ПродаЛитЪ»,
тел. (3952) 20-09-17, 24-17-77.
E-mail: prodalit@irk.ru
<http://www.prodalit.irk.ru>

Иркутск, «Светлана»,
тел./факс (3952) 25-25-90.
E-mail: kkcbooks@bk.ru
<http://www.kkcbooks.ru>

Красноярск, «Книжный мир», пр. Мира, д. 86,
тел./факс (3912) 27-39-71.
E-mail: book-world@public.krasnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»,
тел. (383) 336-10-26, факс 336-10-27.
E-mail: office@top-kniga.ru
<http://www.top-kniga.ru>

Татарстан

Казань, «Таис»,
сеть магазинов «Дом книги»,
тел. (843) 272-34-55.
E-mail: tais@bancorp.ru

Урал

Екатеринбург, ООО «Дом книги»,
ул. Антона Валека, д. 12,
тел./факс (343) 358-18-98, 358-14-84.
E-mail: domknigi@k66.ru

Челябинск, ТД «Эврика», ул. Барбюса, д. 61,
тел./факс (351) 256-93-60.
E-mail: evrika@bookmagazin.ru
<http://www.bookmagazin.ru>

Челябинск, ООО «ИнтерСервис ЛТД»,
ул. Артиллерийская, д. 124
тел. (351) 247-74-03, 247-74-09, 247-74-16.
E-mail: zakup@intser.ru
<http://www.fkniga.ru>, www.intser.ru