**Принципы управления личным временем**

Глеб Архангельский

Скажу сначала несколько слов о моем понимании организации времени. Тема для нашей культуры очень неоднозначная. Вот яркое мнение на этот счет —"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!"

Мнение, далеко не лишенное оснований. Большинство книг и курсов, формирующих общепринятое представление о тайм-менеджменте, предлагают классические технологии организации личного времени, ориентированные на конкретный, структурирующий, упорядоченный тип личности. Люди более хаотичного склада, пытаясь примерить на себя такую "смирительную рубашку", никакой пользы от этого не получают. Между тем, они ничуть не хуже первых, их время тоже дорого стоит, личная эффективность и успешность важны и для них. Поэтому, хотя я использую и классические методы, но основной упор в своих разработках делаю на методы управления личным временем, годящиеся для людей, к порядку не слишком склонных. После этих общих замечаний можно описать основные принципы, из которых я исхожу, на двух примерах из моей практики.

**Управление временем в ситуации значительных перемен**

Первый пример — 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, 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, — распорядки 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 сработал метод расстановки приоритетов, который позволил выделить реально важные дела из огромного потока, который свалился на клиента на новом месте работы, а все второстепенное — отсеять. Из моих авторских разработок 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 для меня были довольно неожиданны, поскольку сам я отношусь к людям со структурирующим типом мышления. Например, оказалось, что работа над несколькими делами параллельно, с частыми переключениями между ними, для него 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 множества мелких отвлечений. 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 выросшие 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!"

Теперь от ситуации — к обобщениям. Первый принцип, которого я придерживаюсь и который ярко проявился в описанном случае: качественную систему организации своего времени человек может разработать только сам. Организация личного времени — дело жизненно важное, чрезвычайно сильно зависящее от особенностей характера и рода деятельности человека. Здесь возможен только "индивидуальный пошив", все остальное, продолжая аналогию с одеждой, будет жать, натирать, и больше навредит, чем поможет. Задача консультанта или автора семинара, 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 пользователя программы — не воспринимать то, что ему предлагают, как нечто заведомо правильное и не подлежащее сомнению, а выбирать подходящее, перекраивать, перестраивать под свои потребности. В своей практике я не отвергаю проверенные временем всем хорошо известные классические методы (структурирование целей и задач, система планов на разные периоды, и т.п.), но отношусь к ним исключительно как к материалу, из которого человек может выбирать то, что ему органично, для построения собственной системы.

Второй принцип трудно выразить одной фразой. Наверное, лучше всего сказать: 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, вроде строительства авианосцев, но очень часто дает сбои в организации личной работы, где нам часто приходится сталкиваться с неожиданными обстоятельствами, переменами, и т.п. Как правило, значительная часть предлагаемых человеку методов организации времени — методы планирования, предусматривающие составление расписаний дня, недели, и т.д. Я же заостряю внимание на тех методах, которые позволяют ориентироваться и сохранять эффективность в ситуации неопределенности.

Другая важная сторона того же принципа "не увлекаться планированием" — необходимость отслеживания собственной эффективности. В большинстве западных технологий тайм-менеджмента упор делается на планирование и контроль, т.е. сравнение достигнутого с запланированным. В отечественной традиции более распространен другой подход — сравнение достигнутого с максимально возможным. Это выражается в первую очередь в хронометраже, той или иной степени сложности, с анализом получаемых данных и постоянным выявлением резервов повышения эффективности. Но об этом мы скажем подробнее после анализа следующего примера.

**Управление временем в ситуации "от хорошего к лучшему"**

Второй пример — случай, в некотором смысле противоположный первому, т.е. не "аварийный". Клиент — руководитель двух отделов в московском холдинге (профиль компании — IT- консалтинг, разработка программного обеспечения). Вполне преуспевающий менеджер, с большими служебными перспективами, прицелом на top-MBA, что еще человеку нужно? Тем не менее, его интересовала тема организации личного времени. Начали, как я обычно в не-аварийных ситуациях и рекомендую, с хронометража.

Следует заметить, что ощущения человека, впервые в жизни в течение недели-другой посмотревшего в зеркало на "себя четырехмерного" — это очень острые ощущения. Недаром гуру менеджмента Питер Друкер, поручая секретарше делать хронометраж своей рабочей недели, дает ей письменное обязательство в том, что не будет ее увольнять после сообщения ему правдивых результатов. Как правило, "вкалывающий как лошадь" современный человек реально работает значительно меньше времени, чем ему кажется, хотя в этом бывает очень трудно признаться.

Итак, когда клиент стал вести хронометраж, сразу обнаружились некоторые резервы времени, но не это главное. Главный результат хронометража — появление своего рода "вестибулярного аппарата". Как вестибулярный аппарат отслеживает, находится ли человек в равновесии, и причиняет дискомфорт, если равновесие нарушено, так в результате хронометража появляется некий "аппарат", отслеживающий эффективность. Учет собственного времени в течение нескольких недель вырабатывает особого рода внимание к времени, и человек начинает совершенно по-другому смотреть не только на свои действия, но и на все окружающее.

Из e- mail'a этого клиента о результатах первых недель хронометража: "…Осознал недостаточную эффективность управления нашей компанией, и уже поставил весь топ-менеджмент на голову — новую концепцию разрабатываем. Процесс пока находится в стадии написания мною предложений по моим подразделениям и нахмуренного ожидания топов. Если я докажу эффективность — решение будет принято, а я докажу. :)"

Такое изменение мышления, один раз состоявшись, работает и приносит свои плоды уже в любой области деятельности. Если есть стремление к оптимизации, повышению эффективности, развитию, то воплотить его в жизнь — это уже дело техники. Опять слово клиенту: "…Сейчас разрабатываю систему контроля за материальными расходами, мне понравились возможности аналитики. Каждый вечер теперь фиксируется каждый потраченный рубль. Здесь, как и со временем — результаты начинают появляться с началом ведения учета, хочется сразу бросить это дело. :))"

Чтобы слова о важности изменения мышления как основы управления временем не показались голословными, привожу конкретные результаты работы с этим клиентом.

1. Начал чувствовать течение времени.

2. Окружающие перестали отвлекать по пустякам (сами).

3. Большие блоки работы вместо метаний.

4. Вскрыл неочевидные недостатки работы компании.

5. Перестали забываться дневные дела.

6. Появилось больше свободного времени.

7. Начал учиться печати слепым методом.

8. Начал учет личных (семейных) материальных расходов.

9. Сменились акценты в личном развитии.

Описание рабочей недели для непосвященного в тайм-менеджмент человека звучит убийственно: два вечера в неделю на английский, два на французский (только курсы, не считая прочего), теннис, вечернее второе высшее образование. При этом хватает времени на отдых и развлечения.

Впрочем, все отдельные результаты — это только частные проявления общего и важнейшего результата: человек начал управлять своим временем. Попробуйте в конкретных терминах описать, чем отличается опытный водитель, управляющий машиной, от новичка, который так ведет машину, что непонятно еще, кто кого ведет? Внешне они совершают примерно одинаковые действия, чем один отличается от другого — так сразу и не скажешь. Тем не менее, отличие очевидно.

Итак, как и в первом случае, работа над собственным временем дала клиенту не только материальные результаты, но, что гораздо важнее, позволила с помощью организации времени запустить процесс непрерывного изменения, совершенствования. Благодаря этому принципиально изменилось количество и качество результатов, которые может достигать человек.

Здесь я хочу указать на еще два принципа, лежащих в основе этих процессов. Третий принцип — мышление, направленное на эффективность. Первостепенную роль играет изменение мышления; технологические 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. Если ему только дали набор технических приемов, не научив отслеживать эффективность — большой пользы от такого обучения не будет. Причем важно отметить, что работа с эффективностью только начинается с организации личного времени, а затем может распространяться на любые области деятельности.

Последний и важнейший принцип — все может быть усовершенствовано. С этим принципом не сравнимы 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.

**Практическое приложение. Насколько высока ваша личная эффективность?**

Задача теста — помочь вам проанализировать ваш рабочий стиль на материале расходов времени за один день. Такой анализ поможет вам лучше представить сильные и слабые стороны вашей системы организации 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 день, 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 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 происходившего, 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 "оптиченных" клеточек в 1 столбце и разделите на количество строчек, соответствующее портрету дня. Если представить себе человека малым предприятием (ООО Иванов И.И.), в котором вы — генеральный директор, то процент, который вы получите, характеризует ваше владение ситуацией с информационной стороны. Т.е. 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.

Заметим: 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 прочувствовать, обдумать, изучить структуру своего времени, понять, в каком направлении стоило бы над ним поработать. Численные оценки в этом играют вспомогательную роль.

Следующий этап — оценка управляемости ситуации. Попробуйте в 3 столбце 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 галочек — 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 "ООО", 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 4 столбце вспомнить 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. Техника борьбы с офисными "ворами времени" достаточно хорошо разработана и описана во многих книжках по тайм-менеджменту.

Теперь оценим качество привязки дел к времени. В 5 столбце 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 "ООО" более склонно предлагать внешнему миру сани летом, а телегу зимой. Возможно, стоит подумать о планировании, бюджетировании и прочих достижениях цивилизации.

Далее — соотношение функционирования и развития. Отметьте в 6 столбце 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 "ООО". Здесь нельзя дать точных рекомендаций по наилучшему размеру этого соотношения; главное, чтобы оно вам было известно, и вас удовлетворяло.

Итак, вы окинули беглым взглядом ваш типичный рабочий день. Искренне надеемся, что вы довольны собой не на 100%, ибо в таком случае вы или совершенно уникальный человек, или очень несамокритичный. 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. Но, надеемся, 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 принцип: "идеальную систему человек может сделать только сам". Вы уверены, что мои 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 быть поручены? Или: какой процент времени дня вы провели в хорошем эмоциональном состоянии? Таких показателей может быть множество. Так почему бы ни 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, подумать о проекте комплексного личного реинжиниринга?