

4. Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире

*Проза жизни: вчера — рано,
завтра — поздно, сегодня — некогда.*

Мы говорили о постановке долгосрочных жизненных целей. Но между целями и результатами лежит большое количество рутинной работы. Как ее организовать, как проложить верный путь к достижению результатов, укладываясь при этом в плановые сроки?

Первое, что нужно для этого сделать, — избавиться от нашего традиционного русского самоуничужения на тему, «как мы, русские, не можем ничего планировать, как мы все решаем в последний момент, вечно живем в авралах, ах, какая жалость, что мы не немцы». Полноте, друзья. Когда хотим — мы вполне способны планировать, иначе не победили бы в великой войне и не запустили бы первого человека в космос.

Посмотрите вокруг себя. Я уверен: вы найдете людей организованных, целеустремленных, грамотно и разумно планирующих работу — и при этом открытых к спонтанности и эмоциям, не превратившихся в роботов. Давайте ориентироваться на лучшие образцы, а не на худшие. Укладываться в сроки нетрудно — достаточно перестать себя зомбировать, убеждая в собственной якобы неорганизованности. И — начать планировать, грамотно и вдумчиво. Прямо сейчас, именно в сегодняшней день. Не «с понедельника». Приступим!

План на день

Дорогой читатель, не в моем стиле предлагать вам непреложные истины и «правильные» ответы, поскольку в менеджменте правильных ответов не существует. Что для одного правильно и работоспособно, другому совершенно не подходит. Но сейчас мне придется все же высказать непреложную истину тайм-менеджмента: *план дня должен быть*.

Плохие новости: десять электронных писем во «Входящих», пять стикеров на мониторе, пятнадцать «не забыть» в голове и два крестика, нарисованных ручкой на руке, плане дня не являются. План дня должен быть в одном месте, и обязательно в письменном виде. При этом план может быть в Outlook или в Excel, на бумажном бланке или в ежедневнике — это не принципиально.

Частое возражение против планирования дня состоит в том, что все быстро меняется. Но *планы и нужны для ситуаций, когда все меняется*. Вы ведь не планируете процесс утренней чистки зубов, поскольку он для вас понятен и предсказуем. План существует не для того, чтобы загнать себя в жесткие рамки и не реагировать на изменяющиеся внешние обстоятельства. План — это как раз способ в изменяющихся обстоятельствах ориентироваться.

Как делать планирование гибким, удобным и комфортным, не загоняющим в слишком жесткие рамки, — мы сейчас обсудим. Необходимо учесть: план обязательно должен быть материальным (на бумаге или в электронном виде). Как говорил один полковник на моей военной кафедре, «самая острая память тупее самого тупого карандаша». Голова человека не способна держать слишком много информации одновременно. Обязательно записывайте все задачи на день и регулярно просматривайте этот список в течение дня. Это потребует всего несколько минут, но даст вам управляемость и подконтрольность ваших задач, возможность ничего не забывать и правильно расставлять приоритеты.

На открытом семинаре в Киеве один из участников, чаще всего придиравшийся не по делу, вышел рассказывать результаты работы своей группы над кейсом. «На флипчарте я расписание рисовать не буду, я вам словами расскажу: в 9:00 мы делаем то-то, в 9:30 то-то, в 11:00 то-то...» Я прервал его и спросил: кто помнит, во сколько мы подписываем документы, а во сколько идем к шефу? Группа молчит. «Вот видите, мы целый день неоднократно вспоминали принцип материализованности, и именно тот, кто считал, что лучше всех все знает, демонстрирует полное отсутствие навыка материализовать значимую информацию». Группа согласилась: мозгом простые вещи понимаем, но делать — не умеем. Мораль: не спешите думать, что вы уже все умеете. Труднее всего даются самые простые и банальные вещи. Понаблюдайте за собой повнимательнее и не стесняйтесь оттачивать именно простые инструменты.

Когда лучше планировать рабочий день? Классические ТМ-источники жестко настаивают — с вечера. На мой взгляд, в планировании с вечера либо с утра есть свои плюсы и минусы:

- *Планировать день с вечера* — хорошо закрывается прошлый рабочий день, легче переключиться в режим нерабочего времени и отдыха, новый день начинается с достаточно ясной и определенной картины предстоящих дел, а не с хаоса. Удобно в более стабильной и предсказуемой деятельности.
- *Планировать день с утра* — хорошо сочетается с решением «уточняющих задач»: согласованием (или подтверждением) времени встреч с контрагентами, раздачей поручений и уточняющей информации подчиненным и т.п. Удобно в менее предсказуемой деятельности, когда выше значимость «уточняющих задач».

В любом случае, с вечера или с утра планировался день, — к плану ни в коем случае нельзя относиться как к закону. План должен постоянно корректироваться при измене-

нии обстоятельств. Времени на это потребуется максимум 5–7 минут в совокупности в течение дня. А сэкономит грамотное планирование — часы, а иногда и недели, освобожденные от лишней работы.

Если вы достаточно много перемещаетесь по офису или по городу, желательно позаботиться о том, чтобы план дня был мобильным. Подойдут небольшой ежедневник либо распечатываемый и скрепляемый степлером комплект бланков удобного для вас формата.

Борис Дьяконов, исполнительный директор ОАО «Банк24.ру», планировал на бланках А4: он мало времени проводил на рабочем месте, и ему было очень удобно ходить по офису с планшеткой этого формата в руках. На бланк утром выписывались все задачи и встречи из ежедневника, в ходе дня делались пометки о выполнении, вписывались новые задачи и на половине листа велся хронометраж. Вечером все появившиеся за день задачи вносились в ежедневник. После перевода личной системы планирования на Outlook план дня стал формироваться автоматически (в Outlook для этого много удобных представлений, включающих и календарь, и задачи, и место для заметок). Изменения с бумаги в Outlook переносились секретарем.

Какой ежедневник выбрать

Методика планирования дня, с которой мы познакомимся в этой главе, не привязана к какому-то конкретному органайзеру. Большинство ежедневников, продающихся в канцелярских магазинах, вполне подойдут, если их грамотно и гибко использовать.

Определите, какой из распространенных типов ежедневника больше вам подходит:

- *С обзором недели* — удобен для координации встреч и задач разных дней между собой; дает хороший обзор общей картины недели. При большом количестве ежедневных встреч и задач будет неудобен, если

только у вас не очень мелкий почерк. Либо вы можете распечатывать отдельный бланк для планирования дня, утром перенося в него встречи из ежедневника и в течение дня фиксируя на этом бланке все возникающие задачи.

- *С обзором дня* — удобен при большом количестве задач на день; дает возможность более детального планирования конкретного рабочего дня. Координировать неделю будет труднее, можно для этого распечатать отдельный бланк с обзором недели для планирования встреч.

Ежедневник с обзором недели

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
----	----	----	----	----	----	----

С обзором дня

09	
10	
11	
12	
13	
14	
...	

В любом случае, если ваш обычный день ежедневника уже заполнен достаточно большим количеством ранее записывавшихся в него задач и встреч, лучше иметь отдельно распечатанные чистые бланки и планировать день «с нуля» на них.

Задачи, не привязанные к конкретному дню, можно планировать на специальной закладке или на стикерах, приклеиваемых к страницам. Это поможет не переписывать такие задачи несколько раз из одного дня в другой. Ключевые задачи полезно вынести на отдельные стикеры или на «Стратегическую картонку».

Ежедневник должен быть красивым, эстетика в тайм-ме-

неджменте важна как нигде. Ведь ежедневнику вы доверяете самое дорогое и интимное — ваше время. Не пожалейте денег на хорошую кожаную обложку, дорогую ручку и т.п. Чаще используйте разные цвета, красивые закладки и т.д.

Президент торговой сети «Электрофлот» Максим Бирюлин рассказал про своего знакомого топ-менеджера. «Он уже несколько лет пользуется четырехцветной ручкой и все задачи в ежедневнике пишет только ей. Обычные дела — синим, приоритетные — красным, делегированные «на контроль» — зеленым, неприятные и откладываемые — черным».

«Стратегическая картонка»

Богатые возможности для улучшения планирования в ежедневнике дает такая простейшая вещь, как закладка. Возьмите лист плотной бумаги или картона, используйте его в качестве закладки в ежедневнике. На этом листе можно:

- выписывать задачи, не привязанные жестко к конкретному дню, так, чтобы они всегда были перед глазами;
- держать список самых актуальных на данный момент контактов;
- выписывать «темы для размышления»: не задачи, требующие исполнения, а мысли, требующие развития.

Но самое полезное применение такой закладки — использовать ее как «стратегическую картонку».

Автор идеи «стратегической картонки» — Любовь Юлис, коммерческий директор компании «Comstar — Объединенные ТелеСистемы». Рецепт прост: выпишите на закладку в ежедневнике ваши долгосрочные цели. Такая «стратегическая картонка» будет постоянно напоминать о целях, и вы не утонете в текучке.

Планирование дня начинайте со взгляда на «стратегическую картонку», а не на текущие дела. Предложите завести такие же картонки вашим подчиненным и начинайте оперативные совещания с обсуждения «прогресса в движении по картонкам».

Алгоритм планирования дня

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

- «жесткие» встречи — привязанные к конкретному моменту времени («презентация в 12:00»).
- «гибкие» задачи — не привязанные к жесткому времени («узнать время презентации»). «Гибкие» не означает «необязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» — у этой задачи может быть срок, но нет конкретного момента времени, в который вы должны ее решать.
- «бюджетуемые» задачи — крупные приоритетные задачи, не имеющие жесткого срока исполнения, но требующие большого ресурса времени («подготовиться к презентации — 2 часа»).

Такая классификация помогает оптимально сочетать жесткое и гибкое планирование. Встречи планируются жестко, а «гибкие» задачи — более мягко. Алгоритм планирования дня следующий (на примере ежедневника с обзором дня):

1. В свободном пространстве (как правило, расположенном в ежедневниках справа от сетки времени) составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени).
2. Выделите красным 2—3 приоритетные задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них.
3. На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи — привязанные к точному времени. Для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, забюджетируйте это время.
4. Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполняйте, начиная с выполнения «красных» задач.

План дня будет выглядеть примерно следующим образом:

09		
10	Совещание	
11		
12		
13		
14		
15	Презентация	
16		
17		
18		
19		
20		

Напомнить Иванову об N!
Подгот. к презентации! 2.00
 Собрать данные по болванкам
Отчет по проекту А! 1.30
 Пообедать
 Запросить с поставщиков инф.

Слева — «жесткие» встречи, причем не просто списком, а с наглядной привязкой к сетке времени. Справа — список «гибких» задач, наиболее приоритетные из них выделены полужирным шрифтом. Для двух из трех приоритетных задач забюджетировано время. Благодаря наглядности левой части плана мы сразу видим участки времени, в которые можем выполнять «бюджетлируемые» задачи. При этом хорошо видно, хватит ли на них времени.

Обратите внимание: в этом плане дня много «воздуха», мы не пытаемся расписать по времени все задачи. Благодаря этому план устойчив к любым внешним помехам. Если появляется новая задача, мы просто дописываем ее в «гибкий» список, оцениваем ее приоритетность и запускаем выполнение.

Результато-ориентированный список задач

При планировании «гибких» задач, не привязанных к жесткому времени исполнения, рекомендую использовать простую технику — результатно-ориентированный список. Например:

Обычно:

- Созвониться с Ивановым
- Переговорить с Петровым
- Провести совещание

Эффективнее:

- Дожать Иванова до заказа
- Добыть у Петрова информацию
- Дать толчок проекту

Используйте сильные, действенные глаголы и ясную формулировку результата. Казалось бы, формальности, «ведь я и так помню, о чем идет речь в записи «встретиться с Петровым», как говорят участники ТМ-тренингов. Но представлять результат в голове и письменно зафиксировать его в энергичных формулировках — две совершенно разные вещи.

Александр Селютин, зам. начальника Департамента информационных технологий РАО «ЕЭС России», на корпоративном ТМ-тренинге. «Точно! Вот вы сейчас киваете, а сколько раз я слышал: «Ну ведь я же договор отдал...» А меня интересует не то, отдал ты его или нет, а добился ли согласования!»

Для самоконтроля: возьмите ваш вчерашний план дня и отметьте любимым цветом формулировки, которые были результатом-ориентированы. Нелюбимым цветом — «вялые». Каких оказалось больше?

Любопытный пример того, как работает результатно-ориентированность. Как-то раз в отпуске я вечером купался в бассейне отеля. На одной стенке бассейна под водой была подсветка, на другой — нет. Любопытное наблюдение: от темной стенки в сторону стенки с подсветкой я доплывал под водой достаточно легко. В противоположную сторону — обязательно выныривал за 1–2 метра до цели, не хватало дыхания. Расстояние ровно то же, казалось бы, должен доплывать и в обратную сторону. Но одинаковость расстояния понимаешь только мозгом, а этого мало — свет фонаря впереди (когда плывешь в сторону подсвеченной стенки) мотивирует на эмоциональном и энергетическом уровне. Ровно ту же функцию, что и этот фонарь, выполняют результатно-ориентированное планирование, целеполагание и другие способы настройки на результат.

Приоритезация задач в списке

После того как результатно-ориентированный список задач составлен, необходимо разметить его по приоритетности. Важность этого действия иллюстрирует история, много лет цитируемая в различных источниках по тайм-менеджменту:

Чарлз Шваб, президент компании «Бетлехем Стил», 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. (По книге Лотара Зайверта «Ваше время — в ваших руках».)

Я не сторонник сложных систем управления приоритетами — встречающихся в книгах по тайм-менеджменту систем «дела А1, Б1, Б2...». На мой взгляд, достаточно вспомнить исходное значение корня «приор» — первый. *Приоритетные дела — те, которые мы сделаем в первую очередь.* Исходя из этого, наиболее приоритетными будут следующие типы дел:

- *Безотлагательные* — критически значимые для основных бизнес-процессов, жизненно важные.
- *Уточняющие задачи* — те, выполнение которых требует очень немного времени, но задает дальнейший порядок дня. «Узнать время презентации», «уточнить, необходима ли личная встреча или достаточно телефонного разговора» и т.п. Эти задачи нужно выполнить в первую очередь, планируя день. Сюда же можно условно отнести задачи, запускающие работу подчиненных или коллег над делегированными задачами, например, «дать указания Иванову по проекту» и т.п. Фактически это уточняющие задачи для ваших подчиненных, они позволяют малым количеством ваших усилий заметно изменить порядок работы подчиненных и повысить их эффективность.

Приоритезированный список задач фактически является гибким планом, так как, хотя он и не привязывает зада-

чи к жесткому времени исполнения, но диктует *последовательность* выполнения задач. Сначала — уточняющие, затем — жизненно важные, и напоследок, если останется время, — все остальные.

Как уже говорилось, наиболее «времяемкие» из приоритетных задач стоит оценить на предмет необходимого для их выполнения времени. Иными словами, не запланировать жесткий срок их исполнения, а забюджетировать некоторый ресурс времени — час, полтора часа и т.п. Бюджетировать имеет смысл задачи продолжительностью от 45—60 минут.

Естественно, при бюджетировании вы не всегда сможете точно предсказать длительность выполнения работы. Ничего страшного, точность ваших прогнозов со временем будет повышаться. Лучше неточная оценка длительности работы, чем никакой оценки. Как только вы начнете бюджетировать время, вам придется гораздо более жестко и реалистично смотреть на свой список задач — но зато и процент его фактического исполнения будет расти.

Планирование «жестких» встреч

Нам осталось разобрать последний элемент плана дня: график «жестких» встреч, привязанных к конкретному времени.

Как бы ни была хаотична и непредсказуема жизнь, по тому, насколько вы пунктуальны, люди будут судить о том, насколько организованно и ответственно вы будете выполнять в дальнейшем свои деловые обязательства. Чтобы никуда не опаздывать, при планировании встреч обязательно закладывайте резервы времени на:

- *дорогу*, что особенно актуально в больших городах (нужен дополнительный резерв на пробки);
- *вспомогательные дела* (вошел, подготовился; сложил ноутбук в портфель, оделся);

- *организационные нестыковки*, например контрольно-пропускной режим (бабушка на вахте, вдумчиво и основательно вписывающая ваши паспортные данные в гроссбух), путаница в переулках, адресах («Ленинский пр-т, д. 6, корп. 20» — который из них 20-й?).

Многие люди в России, к сожалению, не привыкли реалистично думать о времени. Вспоминаю разговор с корпоративным юристом, происходивший в среду, 23-го: «До сих пор не получил от Вас договора, а в понедельник, 28-го, уже первый тренинг из курса тайм-менеджмента». — «28-го? Значит, у нас еще неделя...» — «Извините, вообще-то не неделя, а половина среды, четверг и пятница — 2,5 рабочих дня».

Еще менее наши люди реалистичны в оценке длительности встреч, времени на дорогу и времени на вспомогательные дела. У специалистов по управлению проектами есть поговорка: «умножь бюджет проекта на два, длительность на три — получишь реальные цифры». Аналогично поступайте при планировании встреч — на все ваши первоначальные оценки времени накидывайте хотя бы 20%.

«Всегда закладывать резервы» — принцип очень простой, но редко применяемый на практике. Насколько он работоспособен, показывает история из моей консультационной практики.

Председатель правления банка, эмоциональный предприниматель, по типу личности совершенно не склонный к жесткому планированию, регулярно требовал от секретарей «распланировать мой рабочий день по минутам». Они планировали встречи одну за другой, именно «по минутам». Если встреча затягивалась, сдвигались все следующие. В результате — задерганность в ходе рабочего дня, чувство вины перед ожидающими в приемной подчиненными и партнерами и т.д.

Рецепт был простым — известный еще из классического тайм-менеджмента принцип не планировать более 60% рабочего дня, оставляя 40% времени в качестве резерва. Мы реализовали этот принцип

так: после каждых двух часов запланированных встреч — «зеленая зона», на которую секретари ничего планировать не имеют права.

Банкир сначала удивился: «Как это, я не контролирую такую большую часть рабочего дня?» — «Вам есть чем заниматься в это время?» — «Конечно, стол разгрести, бизнес-планы посмотреть...» — «Вот и занимайтесь». В результате, если встреча затягивалась, самое худшее, что могло произойти, — сдвигалась следующая встреча, а дальше удар брала на себя «зеленая зона». Клиент был очень доволен — большинство встреч теперь начиналось вовремя, причем появилось время на обед и разгребание накапливающихся мелких дел.

Разумная пунктуальность

При планировании встреч, а главное, при осуществлении плана дня, обязательно возникнет вопрос пунктуальности. На мой взгляд, входить с последним ударом часов нужно только к английской королеве. Большинству других людей достаточно меньшей точности. Какой именно?

— *«Вовремя»* — вы приходите на 5—10 минут раньше начала встречи. Имеете время спокойно раздеться, выпить чаю в переговорной или приемной, «причесать» мысли к встрече. Этот режим с незнакомыми людьми, особенно теми, кто более нужен вам, чем вы им, лучше применять по умолчанию. Естественно, полезно иметь заранее заготовленный «наполнитель» времени ожидания — книгу, список исходящих несрочных телефонных звонков и т.п. Если из-за каких-то несостыковок вы слегка опоздаете — вряд ли ваше опоздание составит больше, чем 5 минут, это приемлемо.

— *«Академическое опоздание»* — до 15 минут. Обычно вполне нормально при встрече с хорошо знакомыми людьми, коллегами. Но только если встречаются два-три человека; если больше — такое опоздание будет уже некорректным: слишком дорого стоит время большой группы людей.

— «Гибкое начало». Если идет некий коллективный творческий процесс, кто-то может подключаться, кто-то на время отключаться, «регламент» предельно гибкий.

Желательно заранее оговорить с партнером необходимую точность времени начала. У вас в голове одни ожидания по точности, у него — другие. Такое несовпадение ожиданий — верная причина конфликта, лучше ожидания проговаривать и уточнять. А в командной работе такие ожидания должны быть проработаны и являться частью корпоративной культуры.

Рассказывает о внедрении в своей компании процедур корпоративного тайм-менеджмента Александр Мондрус, управляющий MC-Vauchemie-Russia (производитель сухих строительных смесей под маркой «Плитонит»): «Все находятся в едином информационном и временном пространстве. Так, предложение «совещание начинается в 17:00» означает, что в 17:00 мы не собираемся и рассаживаемся, а начинаем совещание, на котором уже присутствуют все». (Алла Богданова. Как внедрить корпоративный тайм-менеджмент// Компания. — 2004. — 29 ноября.)

В классических книгах по тайм-менеджменту есть совет назначать не «круглое» время встреч и совещаний, например не 17:00, а 17:15. Сомневаюсь, что от этого будет большая польза. Лучше позаботиться о формировании общего понимания пунктуальности у ваших сотрудников и партнеров.

Принцип «информационной избыточности»

Чтобы ваш день проходил эффективно, рекомендую рассчитывать не столько на ваши планы и ожидания, сколько на то, что все может измениться и придется эти планы менять.

Например, вам сказали: «Подъезжайте по такому-то адресу, мой мобильный такой-то». Вы подъехали, Староподколенного переуллка никто из прохожих показать не может, схему проезда на сайте контрагента вы не посмотрели, его мобильный почему-то заблокирован, а офисный номер вы

узнать не потрудились.

В подобных ситуациях поможет принцип *«информационной избыточности»*: запасайтесь не только информацией, необходимой для осуществления планов, но и избыточной дополнительной информацией, которая поможет, если что-то пойдет не по плану.

Всю силу этого принципа я понял в Омске в 5 утра, при 20-градусном морозе, без шапки и шарфа. Машины, которая должна была встречать меня от заказчика, в окрестностях не наблюдалось. Телефонов шофера или диспетчерской, адреса гостиницы, куда меня должны были отвезти, и прочих подробностей — не было. К счастью, удалось дозвониться по мобильному директору по персоналу (в 5 утра!), который уже скоординировал меня с шофером. С тех пор я добываю у заказчика максимум телефонов и других организационных подробностей. Ну и шапку, отправляясь в Сибирь, не забываю.

При подготовке встреч рекомендую не только запастись избыточной информацией к встрече, но и обязательно:

- позвонить за несколько часов до начала и подтвердить встречу;
- в случае форс-мажора позвонить и сообщить, что вы можете задержаться.

Затраты времени на такую перестраховку — 2—3 минуты, а вам и вашему контрагенту в форс-мажорных случаях они могут сэкономить много сил и времени. Кроме того, такими простыми шагами вы подкрепляете свой имидж человека ответственного, пунктуального и подчеркнуто внимательно относящегося ко всем договоренностям и взятым на себя обязательствам.

На одном из тренингов пришлось услышать совершенно спокойно воспринятые группой вопиющие вещи: «Если это мало нужный мне человек, например какой-то менеджер по продажам, я не перезваниваю и не отменяю встречу, если не могу присутствовать». По-мо-

ему, это самое настоящее хамство — не потратить 1–2 минуты своего времени, чтобы другой человек не потратил зря 1–2 часа. И не важно, что вы ему нужны больше, чем он вам. Старушкам в транспорте место уступают не потому, что они «больше нужны», а потому, что есть такие вещи, как этика и уважение к людям. Жаль, что в нашем обществе украсть чужое время — пока не столь же неприлично, как украсть чужие деньги.

Рекомендую при планировании встреч пользоваться следующим контрольным списком.

- *Схема проезда* — распечатайте с сайта вашего контрагента; если там нет — возьмите с электронной карты города или сфотографируйте с бумажной карты (нужны же для чего-то фотоаппараты в мобильных телефонах!).
- *Расчет времени на дорогу* с учетом резервов (пробки и т.п.). Желательно эту информацию сохранять в письменном виде для возможного последующего использования вами или вашими коллегами.
- *Вопросы контрагенту*: все мыслимые телефоны (его рабочие и мобильные, общий офисный, секретаря, заместителя и т.п.); есть ли контрольно-пропускной режим; как найти здание (если адрес сложный) и офис внутри здания.

Когда я еще не пользовался смартфоном, к каждой встрече заводилась цветная бумажка, содержащая: название компании, контакты, схему проезда, прикидки по времени на дорогу. После поездки вносились уточнения относительно времени дороги, организационных подробностей («такси удобнее заказывать к торговому комплексу «Алые паруса», его издалека хорошо видно»). Все бумажки складывались в специальный конверт, при повторных поездках к этому клиенту извлекались и весьма облегчали жизнь. Когда проект завершался, бумажка подшивалась в папку документов по проекту. Сейчас функцию этих бумажек выполняют соответствующие задачи в смартфоне, синхронизируемые с Outlook.

Четвертый шаг создания личной ТМ-системы

Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное.

Краткие рекомендации:

- Выделяйте 10 минут вечером или утром на создание полной обзорной картины задач на день.
- При планировании в ежедневнике используйте разные цвета, закладки, стикеры.
- Заведите «стратегическую картонку» — закладку с ключевыми долгосрочными целями.
- В плане дня разделяйте «жесткие», «гибкие» и «бюджетуемые» задачи.
- Делайте список «гибких» задач результатом-ориентированным.
- Выделяйте 2—3 приоритетные задачи в списке и начинайте работу с них.
- При планировании «жестких» встреч закладывайте резервы.
- Согласовывайте с вашими партнерами нормы пунктуальности.
- Запасайтесь избыточной информацией: наверняка все пойдет не по плану.