

# ОСНОВЫ ГИБКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Глеб Архангельский – инициатор российского ТМ-движения, основатель Тайм-менеджерского сообщества, руководитель корпоративных ТМ-проектов. В своей книге «Тайм-драйв» автор отвечает на главный вопрос: как научиться планировать сложные задачи и, главное, все успевать?**

Выполнение многих задач не так просто запланировать. Например:

- «Если встречу гендиректора – решить вопрос с рекламациями».
- «Поеду домой – не забыть заехать в автосервис, проверить тормоза».
- «Когда буду в банке, заплатить заодно за домашний Интернет».

Под каким часом записать эти задачи в ежедневнике, на какое время установить выпадающую напоминалку в Outlook или мобильном телефоне? Проще говоря, как справляться с задачами, исполнение которых трудно запланировать заранее на точно определенный момент времени?

Многие задачи практически невозможно привязать к жесткому времени исполнения. Возможность их выполнить связана с наличием нужного «кайроса», контекста, совокупности благоприятных обстоятельств.

## **Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике**

Систему контекстного планирования можно наладить в любом обычном ежедневнике. Для этого нужно сделать следующее:

- Выявить актуальные для вас контексты (как правило, достаточно 5–7).
- Создать разделы в ежедневнике или категории в Outlook, соответствующие этим контекстам.
- При приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в соответствующий раздел органайзера и освежить в памяти нужные дела.

В Outlook и Lotus Notes контекстное планирование удобно наладить с помощью категорий задач. Каждой создаваемой задаче присваивается одна или несколько «кайросовых» категорий; причем, что ценно, задача может быть видна одновременно из нескольких категорий. Например, задачу «Дать Иванову указания по отчету к проекту X» мож-

но отнести и в категорию «Подчиненные», и «Отчетность», и «Проекты». Таким образом, мы увидим эту задачу и перед планеркой, открыв категорию «Подчиненные», и перед разговором с руководителем, открыв категорию «Отчетность», и при планировании работ по проекту X, открыв категорию «Проекты». В такой возможности видеть одну и ту же задачу из разных категорий – одно из главных преимуществ электронного планирования перед бумажным.

## **Техника планирования «День – Неделя»**

Мы уже умеем гибко планировать «кайросовые» задачи. Но у многих задач есть более или менее жесткий срок исполнения. Для того чтобы держать все эти задачи под контролем, нужны всего три основных раздела в вашей системе планирования:

1. ДЕНЬ: задачи на сегодня – план дня в ежедневнике.
2. НЕДЕЛЯ: среднесрочные задачи – выполнение которых прогнозируется в ближайшие неделю-месяц.
3. ГОД: долгосрочные задачи – все прочие.

Когда мы задумываемся о среднесрочном 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 раздел «НЕДЕЛЯ». Все «дозревшее до выполнения», наиболее актуальное, переносится в раздел «ДЕНЬ».
- 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».

### Планирование задач со сложной структурой

Принципа «День – Неделя» вполне достаточно для того, чтобы вовремя вспомнить о приближающейся задаче. Сейчас, читатель, более «продвинутый уровень»: что делать, если эту задачу недостаточно из раздела «ГОД» просто вписать в какой-то день ежедневника? Если задача имеет достаточно сложную внутреннюю структуру, в ней много подзадач, за нее отвечают несколько человек?

Представьте: в понедельник, планируя наступающую неделю, вы просматриваете раздел «ГОД» и видите задачу, полгода назад поставленную руководителем. Например, «Ближе к началу сезона провести семинар для наших дилеров».

Благодаря тому, что раздел «ГОД» просматривается раз в неделю, вы задумались о семинаре для дилеров заблаговременно. Первым делом вы переносите эту задачу в раздел «НЕДЕЛЯ», который просматривается раз в день.

Во-вторых – эту крупную задачу необходимо разбить на подзадачи и привязать их к времени, чтобы гарантировать, что семинар для дилеров будет проведен в нужный срок и с нужным качеством.

При работе с такими сложными задачами существует некий порочный круг:

– Этап первый: работа над задачей ведется «как придется», все хранится в голове, что-то – в ежедневнике. В последние два-три дня перед событием устраивается всеобщий аврал, вопросы решаются в пожарном режиме, что-то обязательно не успеваем.

– Этап второй: пытаемся распланировать работу над крупной задачей, зная только методы жесткого планирования. Естественно, планы не выполняются. Возвращаемся к этапу первому.

Чтобы разорвать порочный круг, нужно работу над задачей планировать гибко. Это можно сделать с помощью двухмерного обзорного графика. В левой колонке задача разбита на несколько ключевых направлений-подзадач, в каждом из которых намечены конкретные дела. Вторая колонка – исполнитель. Даже если у вас нет подчиненных, в этой колонке могут значиться внешние поставщики, коллеги, с которыми вы договорились о координации усилий и т. п. Второе измерение на этом графике – время (сверху календарные даты, ниже – дни недели).

Как видите, вся задача разделена на три основных блока (направления, подзадачи): содержательная сторона мероприятия, сбор гостей и подготовка помещения. Привязка подзадач к срокам их исполнения осуществляется с помощью горизонтальных полосок вдоль оси времени.

Например, планирование содержательной части в этом примере обусловлено подготовкой раздаточных материалов: их необходимо отдать в печать не позже, чем за 4 дня до мероприятия (три дня на печать, день – резерв), т. е. 14 октября. Соответственно, на разработку программы и подбор выступающих у нас около полутора недель, крайний срок – 13 октября.

Основная часть сбора гостей (подготовка приглачительных писем и обзвон потенциальных участников) ограничена моментом, когда нам нужно окончательно определиться с помещением (например, за неделю до события). Заказ питания мы запланировали сделать после второго обзвона участников, когда мы будем более точно знать их количество.

Все предельно просто, составление такого обзорного графика для любой крупной задачи займет 5–10 минут. При этом график достаточно гибок, мы не пытаемся жестко расписывать так называемые планы на неделю: «7, 8 и 11 ноября Ирине Константиновой с 12.00 до 16.00 заниматься обзвоном потенциальных участников». Если будут какие-то изменения обстоятельств (а они обязательно будут!), на «перекройку» нашего плана потребуются, опять же, не более 5–10 минут.

Обратите внимание: при всей своей простоте график дает достаточно четкий обзор привязки задач к срокам и взаимосвязей задач между собой. А ведь именно эти взаимосвязи приводят к срыву сроков: что-то задержалось на день, зависящее от этой задачи – уже на два дня и так далее. В результате план посыпался, как домино, и на вопрос шефа «ну когда же??!» следуют всякие «наверно» и «примерно».

Заглядывая в этот обзорный график всего раз в день, вы гарантируете себе управляемость работы над крупной задачей и возможность уложиться в сроки. Заводите такой график на любую крупную задачу со сложной структурой, храните его в разделе «НЕДЕЛЯ» (который, как мы помним, просматривается каждый день), и вы приятно удивитесь тому, насколько меньше стало в вашей работе «пожаров» и «авралов».