

Учимся у лучших! Открываем рубрику
«Как всё успевать» и узнаем у самых
влиятельных героев, как, наконец,
научиться управлять своим временем.
Личными принципами тайм-менеджмента
с «Собака.ru» поделился

Андрей Шаронов.

Спойлер: президент Московской школы управления
«Сколково», в прошлом заместитель мэра Москвы
и замминистра экономического развития и торговли,
от всего сердца советует вам — вы и не должны пытаться
все успевать, если не хотите столкнуться с выгоранием.

ВРЕМЯ ПЕРВЫХ

Фото: АЛЕКСЕЙ КОСТРОМИН

Текст: МИХАИЛ СТАЦЮК, КАТЕРИНА РЕЗНИКОВА



Подводить итоги прошедшего дня

Стараюсь начинать утро с короткой рефлексивной записки, анализирующей вчерашний день. Привычка появилась у меня три года назад, когда я закончил обучение во французской бизнес-школе INSEAD. Это не какие-нибудь формальные «итоги дня», я не описываю все произошедшие за прошедший день события и результаты. Скорее отмечаю самые значимые ощущения и мысли по поводу этих событий. Такая методика дает чувство осмысленности. Иногда после важных мероприятий, на которые ты затратил много времени, понимаешь, что писать тут не о чем. А что-то короткое, фрагментарное, наоборот, вызвало эмоции и новые идеи. Смысл этих записей состоит еще и в том, чтобы их впоследствии перечитывать. Это у меня, к сожалению, пока плохо получается.

Формировать цели на год

В конце каждого года я составляю план действий на будущее — основные задачи, связанные и с моей работой, и с собственным развитием. Я отвожу на это пару часов, все умещается буквально на одну страницу. Там нет каких-либо откровений, но сам факт наличия этой бумаги перед глазами очень дисциплинирует.

Структурировать ежедневные задачи

Сейчас для планирования своих дел я пользуюсь календарем в смартфоне. А первый еженедельник появился у меня еще на первом курсе института, в далеком 1981 году, когда не было никакой культуры тайм-менеджмента. Сначала свои планы на неделю я помещал на страничный разворот. Через три года его стало не хватать, я перешел на формат ежедневника. Один день — одна страница ежедневника. Живу в таком режиме 40 лет, и это очень помогает. Некоторые мероприятия расписаны на год вперед, некоторые — на несколько месяцев. Но основное количество своих задач я представляю за 2–3 недели. И добавить что-то экстренное на следующую неделю будет уже трудно. Конечно, это всегда вопрос приоритетов — если мне нужно провести действительно важную встречу, я могу отказаться от другого дела. Но все же люблю, когда все идет по плану.

Сохранять перерывы между встречами

Я стараюсь, чтобы между всеми запланированными мероприятиями были небольшие окна, чтобы одна группа посетителей не сменяла другую в непрерывном потоке. Это дает возможность осмыслить услышанное, переключиться на другую тему. Понимание того, что перерывы необходимы, пришло ко мне всего несколько лет назад. Например, когда я работал в Министерстве экономического развития и торговли РФ, такого понимания еще не было. Во-первых, была большая нагрузка и давление из-за количества дел и встреч. Во-вторых, ложная, на мой взгляд, мысленная установка, что ты не можешь себе позволить ни минуты без продуктивной деятельности.

Останавливаться для спокойных размышлений

Я уверен в том, что огромная часть проблем в нашей жизни появляется только потому, что мы не находим пяти минут, чтобы спокойно подумать над ситуацией. Мы постоянно чем-то заняты и не позволяем себе делать остановок. Однако за пять минут в голову могут прийти действительно важные вещи, которые, например, изменят ваш график, сделают его менее насыщенным, но более содержательным и продуктивным. Раньше мне казалось, что ты не можешь просто сидеть, ничего не делая, я боялся таких моментов. Сразу начинал срочно чем-то заниматься, обычно чем-то

СТАРАЮСЬ
ЗАДАВАТЬ
СЕБЕ
ВОПРОС —
ЗАЧЕМ
Я ЭТО
ДЕЛАЮ

банальным и рутинным. Если все же попробовать остановиться, может начаться продуктивная мысленная работа. Конечно, главное не подгонять себя: «Почему уже три минуты сижу, а в голове ни одной интересной идеи».

Уметь делегировать задачи, чтобы сохранить время и избежать манипуляций

Если вы хотите сохранить свое рабочее время, нужно научиться делегировать полномочия. Рассматривая свой опыт в ретроспективе, могу сказать, что я часто на словах говорил о том, что делегирование — это важно, но на деле ничего не делегировал. Если вы не склонны к делегированию, подчиненные могут манипулировать и перекладывать на вас свои задачи. Например, сотрудник спрашивает совета: «Как вы думаете, как поступить в этой ситуации?» Вы подсознательно воспринимаете такой вопрос как профессиональный вызов, не хотите показать подчиненному, что вы чего-то не знаете, не можете или, не дай бог, не хотите решать. И забываете, что предложить решение — это задача сотрудника, причем оплачиваемая. Сейчас, даже зная ответ, я стараюсь себя останавливать и не озвучивать его.

Участвовать в совещаниях дистанционно

Я стараюсь не растягивать совещания на привычные получасовые и часовые форматы или

проводить их в формате конференц-кола. Если есть возможность не присутствовать на выездном обсуждении, а, подготовив свое мнение по проблеме, озвучить его дистанционно — я поступлю именно так. Некоторые относятся к этому спокойно, некоторые, в особенности чиновники, воспринимают как оскорбление. Экономия времени на дорогу — очевидный лайфхак, которым пользуются во всем мире. Но для России он пока в новинку.

Использовать время в дороге для работы

Услугами личного водителя я пользуюсь около тридцати лет. И это не показатель статуса, а рабочая необходимость. Если бы не личный водитель, то моя продуктивность упала если не в разы, то на десятки процентов. У меня много переездов в течение дня, дорога занимает большое количество времени, и все это время я могу работать. Мой рабочий день начинается в машине, там я читаю, пишу, совершаю необходимые звонки. Даже пробки не заставляют меня нервничать, так как я могу потратить время с пользой. Да, работать в автомобиле менее комфортно, чем в своем кабинете, но я привык. В метро иногда тоже спускаюсь — это единственный способ гарантированно попасть в нужное место в нужное время.

Адекватно планировать количество дел

Чем моложе я был, тем больше событий пытался уместить в один день. Эффективность оценивалась по количественным показателям: если я запланировал 15 дел, то все они должны были быть исполнены. А если сделаны только 13 — это уже повод для расстройства. Часто я откладывал задачи на выходные — незавершенные рабочие дела, что-то связанное с моим личным развитием или семьей. Это все нагромождалось и, к сожалению, чаще всего в ситуации проигрывала именно семья. Чтобы исправить ситуацию, пытался совмещать личное и рабочее — например, брать близких с собой на профессиональные мероприятия. Потом, довольно поздно, я пересмотрел свой взгляд на ситуацию: стал сокращать списки задач, перестал испытывать удовлетворение от этой гонки, научился смотреть философски на ситуации, когда ты чего-то не успел. Жить стало легче.

Отказываться от задач, в которых не видите смысла

На какие дела я отказываюсь тратить время? На те, по которым не могу ответить на вопрос: «Зачем мне это нужно?» Раньше я думал, что постоянное откладывание какой-либо из задач — это вопрос неорганизованности. Затем я понял, что это вопрос мотивации. Иногда ты не можешь приступить к делу не потому, что у тебя нет времени или ты в плохой форме. Ты неосознанно отодвигаешь его, потому что оно не представляет для тебя ценности. И вопрос уже не в том, как найти время, а в том, чтобы оценить реальный смысл задачи. Стиснуть зубы и сделать — так я поступал часто и в каких-то случаях поступаю до сих пор.



Но все чаще стараюсь задать себе вопрос: «Зачем я это делаю?»

Есть две крайности: первая — когда ты перегибаешь палку в работе, а внешние цифры начинают преобладать над смыслом. Но можно уйти и во вторую — быть слишком добрым к себе и бездействовать. Обе маргинальные ситуации являются следствием проблем с целеполаганием. Например, в первой ситуации большим объемом работы часто заглушается и оправдывается отсутствие реальных целей. Каждый должен найти для себя тонкую грань — не переходить в зону насилия над собой, распознавать откровенную лень и не откладывать честный разговор с собой.

Использовать бег в качестве инструмента самодисциплины

Для меня отличным инструментом самодисциплины стал бег и участие в марафонах. Все началось три года назад, когда я пришел в бизнес-школу «Сколково», где многие этим увлекаются. Сейчас я пользуюсь услугами тренера, внимательнее подхожу к технике и слежу за питанием. Тренировки — отличный индикатор твоего состояния. Если у вас что-то получается, вы чувствуете себя в хорошей форме, это сказывается и на ментальной, и на эмоциональной стороне жизни. И наоборот. Бег для меня — это еще и самая подходящая форма медитации, возможность побыть наедине с собой. Стараюсь бегать каждое утро и в абсолютной тишине — те же самые подкасты сбивают.

Не тратить начало рабочего дня на проверку рабочей почты

Я проверяю рабочую почту несколько раз в день, а не отвечаю на каждое письмо по мере поступления. И обычно занимаюсь подобными вещами вечером, а не в начале рабочего дня. Есть мнение, что первые 90 минут — самые продуктивные в жизни человека. Поэтому их нужно занимать не рутинной, а нестандартными и творческими делами. Я сторонник такого подхода.

Не выстраивать жестких границ между рабочим и личным временем

Я всегда считал, что работа для меня важнее личной жизни. Но когда-то объяснял это тем, что должен создать материальное благополучие для своей семьи. Так думают многие — вот сейчас я поработаю, стану большим начальником, разбогатею, а потом смогу больше времени проводить с близкими. Чаще всего это иллюзия — количество работы со временем

только увеличивается и его нужно искусственно ограничивать.

Если сравнить мою работу в школе с работой в минэкономразвития, то сейчас физически я провожу меньше времени на рабочем месте. С другой стороны, у меня куда сильнее стерты грани между работой и личным временем. Нет такого, чтобы я закрыл дверь кабинета и перекрестился: «Ну вот, с работой закончено, теперь начинается жизнь». Мое личное время



БЕГ ДЛЯ МЕНЯ — ЭТО ФОРМА МЕДИТАЦИИ

посвящено фактически тем же вопросам. Если я изучаю дома литературу, полезную для моей профессиональной деятельности, то делаю это потому, что мне это нравится.

Практиковать короткий отпуск

Я могу позволить себе двухнедельный отпуск, при этом не заглядывая в почту и отложив подальше телефон. Хотя за время карьеры

ответы на срочные звонки стали частью моей ДНК, сейчас работа в меньшей степени завязана на оперативности. Могу сказать, что такое существование мне нравится гораздо больше. Со временем я понял, что короткий, а не длинный отдых обладает максимально предельной полезностью. Выделить себе дополнительный выходной после стандартного уик-энда куда эффективнее, чем добавить еще один день к 14-дневному отпуску. Тут, как в экономике, действует закон убывающей предельной полезности — каждое следующее благо (в нашем случае, каждый следующий день отпуска) имеет все меньшую ценность. Мне кажется, отдыхать нужно не слишком долго, но чаще, чем два раза в год. Чтобы ты мог позволить себе серой осенью добавить пару дней к выходным и вернуться совершенно другим человеком.

Избегать выгорания, осознавая цели своей работы

Я сам сталкивался с профессиональным выгоранием. Например, в 2007 году ушел из министерства, осознав, что каждое утро вытаскиваю себя из кровати за волосы. Конечно, так было не всегда. С 2000 по 2003 год я чувствовал максимальный подъем: тогда ведомство возглавил Герман Греф, менялись задачи, казалось, что мы влияем на ситуацию в стране и делаем важные вещи. После 2004 года это ощущение стало исчезать. Я понимал, что даже карьерный рост, перспективы занять министерский пост меня уже не греют. Удовлетворение тщеславия, наслаждение от статуса — эти ощущения быстро проходят, но интереса к работе от них не появляется.

Я уверен, что мотивацию в работе создает только осознание цели. А профессиональное выгорание — следствие не тяжелой, а бессмысленной работы. Выгореть можно, не напрягаясь от количества задач, но мучаясь от осознания того, что не делаешь ничего полезного. Есть трудоголики, которые работают по 17 часов, но светятся так, что ты никогда не скажешь, что они устали. Чаще всего за этим кроются сильные и ценные цели. Присутствие смысла защищает от выгорания. Тут опять же нужно ответить себе на вопрос: «Зачем я это делаю?» Если ответ приходит легко, при этом не вредит себе и не лукавит, вряд ли вам грозит выгорание.

Не пытаться всё успеть
Всё успевать — невозможно. Разговаривая на эту тему, мы должны уходить не в технологии (как быстрее пользоваться гаджетами или передвигать ногами), а в осмысление ответа на вопрос — зачем всё успевать. Похоже, что современные реалии настаивают на том, что вас ждет все больший вал задач. Не осознавая смысла своей деятельности, вы получаете драйв от объемов работы, который сменяется выгоранием. Мне кажется, главное — уметь вовремя остановиться через осознание своих целей и ценностей.