

НОВОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

№ 2 (44) 2015



ЕКАТЕРИНА БАЗОВКИНА,
специалист по маркетингу
и маркетинговым коммуникациям!

12 Как научиться
управлять временем:
простые способы

22 Раковая опухоль,
или новая модель
вовлечения
во взаимодействие!

46 Как за пять шагов
сделать из клиента
партнера

А ВЫ УЖЕ
КУПИЛИ БИЛЕТ
НА КОНФЕРЕНЦИЮ
«УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ-
2015»?

**МАРКЕТИНГ КАК
НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

16+

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ВЫ СМОЖЕТЕ ПРИМЕНЯТЬ НА ПРАКТИКЕ

Марина Воронежская

Об управлении временем написано множество книг, и все мы их читали. Кто-то до середины, кто-то до конца. А есть такие люди, которые эти книги и не открывали – не было времени. Я расскажу о простых методах управления временем и тем, кому некогда читать такие книги, и тем, кто хочет «обуздать» время, то есть научиться им управлять.

Из всех многочисленных пособий по тайм-менеджменту я выбрала для себя самые приемлемые правила и применяю их на практике ежедневно.

У вас бывает так: наваливается куча дел, забот, ответственности, ожиданий, обещаний и кажется, что не выдержишь, сломаешься, не осилишь? В голове рой мыслей, они скачут, опережают друг друга, оттесняя главное. Не забыть, не опоздать, не сорвать, не подвести...

Рецензировать договор от подрядчика, согласовать коммерческое предложение для клиента, составить бриф для продакшена, организовать конференс-колл с медиа-агентством, написать новость на сайт, провести планерку, подготовить финансовый отчет, проверить данные от всех менеджеров, участвовать в мозговом штурме, проверить, что накреативил креатив, написать комментарии к новому креативу, а после работы – собеседование с новым менеджером. Это все плановые дела, а есть и неплановые: ответить на звонок нового клиента, разобрать конфликтную ситуацию менеджера с типографией...

К плано-неплановым делам часто примешиваются дела личные. Вбивая дату в договор, думаешь: не забыть про День учителя, надо купить цветы заранее, чтобы не стоять два часа в очереди, как это было в прошлом году. На совещании у начальства выключаешь звук у мобильного и вспоминаешь, что деньги кончились, поэтому сегодня телефон и так молчит. Выставляешь счет клиенту, а в голове крутится неоплаченная ипотека. На обед? Нет, не пойду, у меня полно работы. А если и пойдете, то будете смотреть на веселых расслабленных коллег озадаченно – им повезло, у них нет столько дел и забот...

Все, чувствуете вы, накопилось. Количество может перерасти в качество: осознание переполнения важными делами может при-

вести либо к эмоциональному взрыву, либо к качественному скачку в познании себя – вы научитесь «чистить стоки». Представьте себе русло реки, по которому спокойно и плавно течет вода. Весной талые воды несут за собой ветки, камни, листву, и где-то на узкой излучине может случиться затор. Вода начнет бурлить и клокотать, переваливаясь через препятствие. Если почистить этот сток, вода снова потечет в своем режиме.

Итак, проверьте себя.

- 1) Вы чувствуете легкое раздражение на коллег и близких: «Ну почему именно сейчас? Ну почему именно я? Ведь я так занят!»
- 2) В конце рабочего дня вы думаете: «Сколько еще осталось! Зачем я согласился на это? Отча-

ОДИН ИЗ САМЫХ ПРОСТЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ВЕДЕНИЕ «БОЛЬШОЙ ТЕТРАДИ». ХРАНИТЕ ЕЕ ТАМ, ГДЕ ВЫ ПРОВОДИТЕ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ В АКТИВНОМ СОСТОЯНИИ.



Марина Воронежская

Профессиональный аккаунт-менеджер, талантливый организатор многочисленных рекламных кампаний и проектов для крупных клиентов.

Автор курса «Аккаунт-менеджмент в рекламном агентстве», в основу которого положен многолетний опыт и знание специфики работы в различных областях рекламного бизнеса со множеством интересных и познавательных примеров.

Директор и ведущий тренер учебного центра «Аккаунт-менеджер».

Преподаватель Высшей школы брендинга. Курс аккаунтинга и организации клиентского сервиса.

Тренер и бизнес-консультант по эффективному управлению клиентским сервисом.

Корпоративные тренинги и бизнес-консультации по аккаунтингу и клиентскому сервису.

www.account-manager.ru

Info@account-manager

+7 (495) 924 -9913

яние, недовольство собой, но все равно продолжаете делать свою работу.

3) Теряете интерес ко всему: «Все равно не успею. Ни к чему даже начинать – нет ни времени, ни сил». Одно желание – залезть под одеяло, накрыть голову подушкой и никого не слышать. Отказ от всего, апатия, безразличие, равнодушие.

Если эти признаки у вас проявляются в той или иной степени, пора браться за «чистку стоков». Можно не доводить себя до третьей стадии, а прислушаться к себе при первых признаках «затора на излучине».

Большая Тетрадь

Один из самых простых методов управления временем является ведение «Большой Тетради». Купите тетрадь формата А4 в клетку в красивой обложке. Храните ее там, где вы проводите больше времени в активном состоянии – я предполагаю, что это ваше рабочее место. Почему именно тетрадь, а не список дел в телефоне, в компьютере, на айпаде? Потому что:

- писать дела от руки – передавать свою энергию бумаге (картины, написанные рукой, имеют притягательную силу из-за своей энергетики);
- на развороте тетради виден весь объем дел;

- легче ограничивать количество дел – не мало, но и не бесконечно много;
- на бумаге приятнее вычеркивать свершившиеся (законченные) дела.

«Мечты – это планы в уме, а планы – мечты на бумаге»

Итак, тетрадь купили, ищем укромное место. В этом месте надо укрыться от посторонних глаз на 15–20 минут. Налейте кофе и запритесь в переговорной, посидите в своей машине, пообедайте в одиночестве, вернее, в компании с тетрадью.

Открываем тетрадь, ставим дату, задумываемся. Какое дело сразу пришло в голову? Неоплаченные штрафы ГИБДД, звонок свекрови, химчистка и ремонт обуви? Вам кажется, что это маленькое и незначительное? Неважно, запишите сразу же. И так постепенно – дело за делом, заботу за заботой, пока не заполните все поле. Пусть перепутаются бытовые вопросы и рабочие, личные, семейные и общественные.

Возможно, у вас сразу не наберется столько дел, чтобы заполнить весь разворот. Вы будете дополнять список постепенно: вспомнили – записали. Или можно сказать по-другому: вспомнили – перенесли из головы на бумагу. Теперь ваше дело не будет свербиться с утра до вечера (и даже

ПО МЕРЕ УВЕЛИЧЕНИЯ СПИСКА ДЕЛ В «БОЛЬШОЙ ТЕТРАДИ» ВАША ГОЛОВА БУДЕТ СТАНОВИТЬСЯ ЯСНЕЕ.

ночью) – не забыть, не забыть, не забыть... Раз записали, значит, не забудете.

Есть дела, выполнение которых занимает не более двух-трех минут. Позвонить, узнать, договориться, послать заказ – если это можно сделать без предварительной подготовки, и результат будет моментальным, то такие дела лучше сделать сразу, не записывая.

Поверьте, по мере увеличения списка ваша голова будет становиться яснее. Почти все участники тренингов по управлению временем рассказывают: после того как они научились «выплескивать» мысли в «Большую Тетрадь», они почувствовали уверенность, свободу, ощутили «легкость бытия». Скоро вы так полюбите это занятие, что будете скучать по тетради, с нетерпением ждать, когда придет время «освободить голову». Кроме того, по прошествии времени вам будет интересно перечитывать свои записи, наблюдать, возможно, свой карьерный рост или накопление опыта. Поэтому не забывайте ставить даты!

Дела, которые вы перечислили в «Большой Тетради», называют «незамкнутыми циклами». Впервые о них написал Дэвид Аллен в своей книге «Как привести дела в порядок». Незамкнутые циклы – это внутренние обязательства, которые не выполнены. Они висят над нами как дамоклов меч, мешая наслаждаться жизнью. Незамкнутые циклы отвлекают наше внимание, приводят к стрессу. На самом деле их больше, чем мы думаем. Посчитать реальное количество незавершенных дел мы можем, лишь сформулировав их и записав в «Большую Тетрадь».

Некоторые незамкнутые циклы слишком объемны, мы со страхом думаем – как и когда мы будем это делать? Например, написание диссертации, статьи, курса для менеджеров, книги по руководству. Большие незамкнутые циклы следует разбить на части и выполнять поэтапно.

Итак, наличие «Большой Тетради» с перечислением незамкнутых циклов – первый шаг на пути к обузданию времени.

Распределяй и властвуй

Если слово «планирование» вас пугает, заменим его словом «распределение». Представьте, что вы пришли из супермаркета с большими сумками и вам надо немедленно разложить продукты: что-то в морозилку, что-то в шкаф, что-то в холодильник. Чем быстрее вы это сделаете, тем быстрее вы будете пить чай с пончиками. Так и с нашим списком в «Большой Тетради» – надо скорее все раскидать, распределить: что-то в еженедельник, что-то в телефонный напоминатель, что-то в календарь, что-то поручить секретарю или помощнику, а что-то на стикер на дверь холодильника. Вы как бы поручаете разным носителям информации держать вас в курсе событий и напоминать о делах, событиях и встречах по необходимости. Сознание не перестанет работать над проблемой до тех пор, пока вы не запишете напоминание о проблеме в таком месте, куда наверняка посмотрите.

План на день или неделю никто не отменял. Эффективнее этого плана пока ничего не существует. В каком носителе информации вы будете планировать, не имеет

значения. Главное, делать это в одном и том же месте. Например, я предпочитаю планинг-еженедельник: он дает целостную картину загрузки как на неделю, так и на отдельный день. По планингу хорошо ориентироваться в распределении дел: когда выделить время для уединения, чтобы рецензировать договор, когда назначить мозговой штурм. Сюда же я советую записывать и личные дела. Я пишу их ручкой другого цвета в конце дня под чертой. Так вы будете знать, что в четверг вечером вы идете в театр и не сможете провести собеседование с соискателем. А во вторник – утренник в детском саду, и вы задержитесь на час, поэтому конференс-колл назначите на час-два позже. Записав дату презентации новой концепции, вам будет ясно, что за день-два до этой даты вы будете целиком и полностью посвящены подготовке презентации и рано домой не придете.

Я знаю людей, которые планируют день, неделю, а по прошествии этих дней записи выбрасывают или удаляют. Не советую вам этого делать – прошлые записи ценны. Можно перелистнуть назад, напомнив заказчику, когда началась работа по брифу. Можно посмотреть, сколько времени тянется утверждение вашего договора. Иначе как вы поймете, что у вас произошла эволюция в планировании и в ведении дел?

Не пишите слишком большого плана на день, для этого у вас есть «Большая Тетрадь». Дела, которые не успели выполнить на данной неделе, переносите на следующую – если вы перелистнули планинг, вам не будет видно вычеркнутых и не вычеркнутых дел.

«Выгружая» дела в «Большую Тетрадь», распределяя их по дням и неделям, раз за разом вы «приручаете» время. В какой-то момент вы осознаете, что день упорядочивается, вы больше успеваете, меньше беспокоитесь. Это второй шаг на пути к эффективному управлению временем.

Час Быка, или Зеленая бейсболка

Учитесь сосредотачиваться. Стопроцентное внимание, глубокое погружение в проблему экономит силы. Промежуток времени будет заполнен более эффективно, результаты будут более продуктивными, если вы не будете отвлекаться на посторонние дела. Выберите дело из списка «Большой Тетради» и посвятите некоторое время этому занятию. Отключите телефон или переведите его в режим автоответчика. Не отвлекайтесь на электронную почту – установите принудительную проверку почтового ящика. Кстати, автоматическая проверка почты и всплывающее окно «Вам письмо» отвлекает от работы не только во время выполнения важного дела. Ничего сверхважного не произойдет, если вы получите письмо чуть позже. Представьте, что вы на встрече с бюджетообразующим клиентом и по правилам этикета отключили свой телефон. Ни почта, ни звонки, ни встречи вас в это

время не отвлекают – вы сконцентрированы на беседе с заказчиком и только его задачи в этот момент вас интересуют. Выполнение важного дела требует максимальной вовлеченности и минимума внешних помех.

Время на сосредоточение и размышление называют «часом быка». Как вы думаете, это связано с одноименным романом Ивана Ефремова, или просто в час размышлений у вас такое лицо, что лучше не подходить? Хорошо тем, кто может закрыть дверь на ключ в своем кабинете или сказать секретарю: «Меня ни с кем не соединять и никого не пускать». А что делать тем, кто работает в офисах open space? Когда ты со своего рабочего места видишь всех входящих и перемещающихся в огромном пространстве коллег, когда любой сотрудник может поймать твой взгляд, улыбнуться, приветственно помахать рукой или вспомнить что-то важное и тут же подойти для выяснений. Как спрятаться, где уединиться, когда все и все на виду? Придумайте свой способ отгораживания от внешнего мира, действенный и явно говорящий: не сейчас!

На тренингах по тайм-менеджменту на вопрос «А как бы вы показали миру, что вас сейчас отвлекать нельзя?» участники предлагают свои версии: отгородиться ширмой из пенокартона, пове-

сить скотч в проеме между столами, поставить на треноге табличку «Не влезай, убьет». Одна менеджер из большого коммуникационного агентства предложила надевать зеленую бейсболку (в этом агентстве было много ярко-зеленых образцов бейсболок для промоакции): козырек закрывает глаза, ты не встречаешься ни с кем взглядом, значит, не отвлекаешься. В то же время все видят цветокодировку на твоей голове. Менеджеры этого агентства пошли дальше – каждая девушка принесла свой головной убор – кто-то шляпу с полями, кто-то теннисный козырек (чтобы не портить прическу). На Новый год сотрудники клиентского отдела подарили сотрудникам креативного отдела колпаки в стиле Гарри Поттера.

Какие дела подходят для «зеленой бейсболки»?

- написание длинных писем, требующих обдумывания, сбора фактов и таких же длинных ответов;
- составление финансовых отчетов;
- составление статусов работ по проекту и таймингов;
- рецензирование договоров, приложений, дополнительных соглашений;
- коммерческие предложения и сметы, анализ проекта, новые методы работы;
- креативные разработки или анализ креативных разработок;
- все дела, требующие сосредоточения и концентрации внимания.

Концентрировать внимание, не отвлекаясь на внешние раздражители, нелегко. Регулярно практикуйтесь, со временем вы сможете

УЧИТЕСЬ СОСРЕДОТАЧИВАТЬСЯ.
СТОПРОЦЕНТНОЕ ВНИМАНИЕ, ГЛУБОКОЕ
ПОГРУЖЕНИЕ В ПРОБЛЕМУ ЭКОНОМИТ СИЛЫ.

те погружаться в проблему даже в метро или на стройке. Умение сосредоточиться на задаче, тем самым эффективнее использовать время, – третий шаг к вашему совершенству.

Что на столе, то и в голове

Посмотрите внимательно на свой рабочий стол. Чем аккуратнее он, тем позитивнее ваше отношение к работе. Чем организованней ваш стол, тем эффективнее ваша работа. Подумайте над этой цепочкой: стол в порядке – дела в порядке – мысли в порядке.

Если ваш стол представляет собой авгиевы конюшни, то пора позвать Геракла. Согласно мифу, эти конюшни не убирались тридцать лет. Геракл очистил конюшни в один день, направив через них воды бурной реки Алфей.

Фразеологизм «Авгиевы конюшни» означает: очень загрязненное место, запущенное помещение. В образной речи: что-либо заваленное бумагами, книгами, лишними вещами, не нужными для работы.

Так хочется смести все со стола в верхний ящик: когда-нибудь да разберу. Это будет еще один незамкнутый цикл в «Большой Тетради»: разобрать стол. А вдруг там лежало что-то важное: письмо, заказ, бриф на новый проект, счет от подрядчика, визитка потенциального клиента... А какой должен быть порядок на рабочем столе?

- Ваше рабочее место должно быть устроено таким образом, чтобы, разговаривая по телефону, вы могли видеть монитор.
- Под рукой должна быть всегда ручка и лист бумаги. Беседуя по телефону, записывайте важные моменты.

ПОСМОТРИТЕ ВНИМАТЕЛЬНО НА СВОЙ РАБОЧИЙ СТОЛ. ЧЕМ АККУРАТНЕЕ ОН, ТЕМ ПОЗИТИВНЕЕ ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ.

- Повесьте на стены все, что можно повесить: календарь, список телефонов коллег, клиентов, подрядчиков, план на день/неделю.
- Стикеры-напоминалки надо проверять и переписывать регулярно – иначе привыкнет глаз, и вы перестанете реагировать на эти напоминания.
- На столе пусть стоит лоток с текущими и срочными делами. Остальное – разложите по папкам и поставьте на полку.
- В ящики стола складываются мелочи, которые не принято раскладывать на рабочем столе: расческу, лак для ногтей, крем для рук, зарядку для телефона.

Один мой знакомый говорит так: «Я сразу кладу вещи на свои места. Я слишком ленив, чтобы наводить порядок». Вечером после работы приберитесь на столе – пусть это станет вашим ритуалом. Таким образом, настройте себя на отдых. Сделайте свой четвертый шаг и идите отдыхать.

На работе работай...

Я за то, чтобы в офисе был ограниченный доступ к соцсетям. Жестко, скажете вы. Нисколько! Попробуйте поставить секундомер в тот момент, когда вы зашли посмотреть новости в «Фейсбуке» или «ВКонтакте». Посмотрите, сколько времени это у вас заняло. Немного, скажете вы, ведь мне по-

звонил руководитель и позвал на совещание. А если бы не позвонил? А если бы позвонил новый клиент в тот момент, когда вы смотрели фотоотчет своей подруги и писали ей комментарии? Как бы вы с ним разговаривали? Ничего не тянуло бы вас завершить разговор? А знаете, сколько времени требуется, чтобы снова втянуться в задачу при небольшой внешней помехе? Допустим, вы рецензируете договор от подрядчика или заполняете бриф для креатива. Вы полностью погружены в вопрос, и вдруг всплывает сообщение – пойдём вечером в кино? О чем вы будете думать в следующую секунду? Не поверю, что об очередном пункте договора. А когда вы закончите думать о предстоящем вечере? Правильно, вечером, сидя в кресле кинотеатра. Договор вы отложите на завтра.

Как вы думаете, ваш начальник или клиент пользуются социальными сетями? Вы уже сделали их своими друзьями? Значит, они видят вашу рабочую занятость поминутно: где вы лайкнули, где вы написали комментарий, что опубликовали в своей хронике. Одна моя знакомая недавно перешла на новую работу. Надо сказать, она не может жить без соцсетей, пишет туда все, что с ней происходит: выходит утром на пробежку – фото в спортивном костюме, пробежала домой – фото с раскрас-

ОТДОХНУВШИЙ ЧЕЛОВЕК РАБОТАЕТ ГОРАЗДО ПРОДУКТИВНЕЕ, НАСТРОЕНИЕ У НЕГО РОВНОЕ, ВСЕ ЗАДАНИЯ ОН ВОСПРИНИМАЕТ С ЛЕГКОСТЬЮ. НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ ОТДЫХОМ – ЭТО ЧАСТЬ ВАШЕЙ ЖИЗНИ.

невшимся лицом, купила гриндерсы в цветочек не по размеру – сразу всему свету свою печальку. Вопрос: как вы думаете, сколько она проработает на новом месте, если ее начальник – друг в соцсетях? А когда ее уволят, кого она будет винить? Выберите одно из трех: себя, соцсети, начальника.

Если у вас на работе не отключен доступ к соцсетям и очень хочется посмотреть новости, не тратьте время на борьбу с собой, разрешите себе десятиминутную вылазку. Но при этом поставьте таймер с обратным отсчетом. Вы не заметите, как пролетит время. Не стоит брать еще десять минут и снова ставить таймер. Просто скажите себе: я сейчас занят, делаю работу, а в перерыве снова проверю «Фейсбук». Ну, за работу.

... на отдыхе – отдыхай!

Однажды я поехала отдыхать к морю. Утром проснулась от громкого деловитого голоса – кто-то решал бизнес-задачи на русском, слегка нецензурном, языке. Спать было невозможно. Я подошла к окну и увидела синее море, каменистый берег, перевернутые лодки и... мужчину в плавках с мобильным телефоном. Было шесть часов утра.

Если бы этому мужчине кто-то сделал замечание, он бы наверняка обиделся: я же работаю, даже в отпуске я работаю, мне некогда отдыхать! Как вы думаете, этот бизнесмен приехал после отпуска бодрый и свежий?

Слышали такое выражение: «Кто как отдыхает, тот так и работает»? Не умеешь отдыхать на полную катушку, значит, и работник ты так себе.

Постарайтесь отключиться от работы, заставьте себя отдыхать. Сначала это нелегко, мысли о работе будут всячески просачиваться в вашу голову, но постепенно они иссякнут. Вот почему психологи советуют отдыхать в непривычной обстановке, контрастирующей с привычным обитанием. Не обязательно это должна быть экзотическая страна или экстремальные виды отдыха. Возможно, это будет сплав на байдарках в Карелии, рыбалка на Волге или две недели в глухой деревне без дорог и электричества.

«Я – ответственный человек, вдруг что-нибудь случится, я должен держать руку на пульсе в любое время...». «Без меня они не справятся, «накосячат», а мне потом разбирать...». Поверьте, за две

недели ничего страшного не произойдет. Более того, ваши сотрудники и коллеги станут более самостоятельными, и вы сможете в дальнейшем делегировать им задания различной сложности.

«Вот закончу все дела и ка-ак отдохну!» – думаете вы, и ошибаетесь. У вас никогда не будет достаточно времени, чтобы сделать все дела. А если так, то получается – вы никогда не отдохнете.

Отдохнувший человек работает гораздо продуктивнее, настроение у него ровное, все задания он воспринимает с легкостью. Не пренебрегайте отдыхом – это часть вашей жизни. «Пока мы откладываем жизнь, она проходит», – говорил Сенека.

Всему свое время – пятый шаг на «временной» тропе.

Итак, первые пять шагов к управлению временем:

1. Записываем незамкнутые циклы в «Большую Тетрадь».
2. Распределяем дела, планируем день и неделю.
3. Учимся сосредотачиваться.
4. Наводим порядок на столе.
5. На работе работаем, на отдыхе отдыхаем.

Попробуйте начать с этих нехитрых правил. Что-то получится сразу, что-то придет со временем. В следующем номере я продолжу рассказ о методах управления временем, они, как бусы, нанизываются на вышеописанные. Так метод за методом, оттачивая мастерство, вы научитесь управлять временем. Или хотя бы частью его.