



О книге	4
Глава 1	
В ЧЕМ СМЫСЛ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА?	5
Как устроен наш мир?	8
Пирамида «степени автоматизации действий»	11
Глава 2	
ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ КАК ИНТУИТИВНАЯ ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ	15
Зачем нужно чувство времени?	18
Методы развития чувства времени	22
Искажение восприятия времени	26
Итого	27
Глава 3	
ЦЕЛИ: ЛЕГКИЙ СПОСОБ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЮ МЕЧТУ	29
Основные критерии цели	31
Дополнительные критерии цели	38
Конфликты целей	38
Глава 4	
ПРИОРИТЕТЫ	41
Как выделить важное?	43
Антиавральные решения	52
Глава 5	
ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ	63
Степень формализации действий	65
Основные правила планирования рабочего дня	67
Инструменты планирования рабочего дня	73
Формула успеха за день	90
Дополнительные правила планирования	95
Недельное планирование	103
Глава 6	
ЦЕННОСТЬ ПРИВЫЧЕК	107
Инвестиционная карта развития (ИКаР)	112
Куда вкладывать свое время эффективнее?	114
Дороги, которые мы выбираем	117
Логика построения в цифрах: что вложим — что получим	119
Глава 7	
ПУТЬ ПРОЙДЕН. ЧТО ДАЛЬШЕ?	121



О КНИГЕ

Слово «цейтнот» я узнал в детстве, когда стал интересоваться шахматами. Долгое время ни с чем иным, кроме шахмат, этот термин у меня не ассоциировался. Сегодня, когда кто-то произносит «цейтнот», то в 9 из 10 случаев речь идет о работе. Нехватка времени стала болезнью бизнеса, и в первую очередь от нее страдают топ-менеджеры.

Редакция журнала «Генеральный Директор» постоянно осуществляет мониторинг задач, волнующих руководителей компаний. Проблема дефицита времени всегда оказывается в списке наиболее актуальных: хочется все проконтролировать, во все вникнуть, замкнуть на себе все важные решения, а еще ведь нужно найти время на семью, здоровье, отдых...

Книга Александра Горбачева «Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2» рассказывает о тайм-менеджменте просто, легко и с юмором. Но особую ценность ей придает практический характер рекомендаций, от прочтения которых остается ощущение — бери и применяй! Текст проиллюстрирован интересными и живыми примерами из практики отечественных компаний. Осваивая навыки управления временем по этой книге, по ходу учишься ставить цели, выбирать приоритеты, грамотно и быстро работать с электронной почтой. Можно даже выработать нужные привычки.

Правило «время — деньги», несмотря на всю его заезженность, никто не отменял. Особенно если речь идет о времени руководителя.

Борис КОСТИН

*Главный редактор
журнала
«Генеральный Директор»*

ГЛАВА 1

*В чем смысл
тайм-
менеджмента?*





— *Тайм-менеджмент делает из человека робота.
Это правда?*
(Самый распространенный вопрос)

Не станем ли мы все роботами? — такой страх одолевает многих людей. Ответ прост, все зависит от ваших желаний. Некоторые живут согласно надписи на футболке «Нас невозможно сбить с пути, нам по фигу куда идти». Как одноклеточная амеба заглатывает все, что проплывает мимо, так и человек делает дела, не выделяя приоритетов. Это его выбор.

Хотите другого? Достаточный заработок, свободное время для семьи и развлечений — тогда тайм-менеджмент будет служить вам хорошим инструментом в достижении целей и реализации ваших ценностей.

У человека есть свобода выбора. Он самостоятельно определяет для себя ценности и цели. Владая тайм-менеджментом, у вас появляется два выбора: можно планировать, можно не планировать. В случае, когда вы не обладаете навыками управления временем, у вас нет выбора: вы можете только «жить, не планируя». Получается, что вы уже по определению не человек, а робот. Ваша свобода ограничена одним-единственным шаблоном. Мне удалось вас сбить с пути? Или вам все равно куда идти? Продолжим.

Есть несколько ракурсов рассмотрения тайм-менеджмента.

Философский — и тогда тайм-менеджмент — это цель и смысл жизни, приносить пользу, проживать ее с пользой. И тогда люди кидаются в поиски и изыскания истины в последней инстанции. Сталкиваются разные школы, с боями отстаивая свои мировоззрения.

Инструментальный бизнес-подход: тайм-менеджмент рассматривается как инструмент достижения результатов. Средство реализации ваших желаний. Это как огонь, который может как согреть очаг, так и сжечь его дотла. Как им воспользоваться, как применить эту силу — уже выбор непосредственно человека. Задача — предоставить подробную инструкцию и дать технику безопасности в обращении с этим прибором.



Научный руководитель в момент моих профессиональных сомнений дал хороший совет. «Саш, твой организм — высокоточный инструмент, — сказал Анатолий Алексеевич. — Доверяй его показаниям». Когда вы теряете жизненные ориентиры, опираться остается только на внутреннее чутье. Иногда говорят: на интуицию. Поэтому когда сомневаетесь — посмотрите на приборы и доверяйте их показаниям. Если вы догадались, прибор следует калибровать, настраивать. Содержать в должном порядке, возможно, тренировать, обучать свой мозг. Последние исследования показали, что мозг обладает пластичностью. И даже в глубокой старости он поддается обучению. Поэтому точность такого прибора — в наших руках. И это хорошая новость.

Каждый в жизни получает одинаковые стартовые возможности. При этом успех в жизни не зависит напрямую от интеллекта. Я люблю приводить два примера. Первый — Ломоносов. Человек-никто изначально. Парень из рыбацкой семьи, заняв полтора рубля, проделал долгий путь из Архангельска в Питер. Имел недюжинный интеллект и поэтому смог многого добиться.

Второй — фильм «Форест Гамп». Классический слабоумный парень. Опять же, ничего не имея на старте, кроме «беги, Форест, беги», к концу фильма добивается серьезного капитала и положения в жизни. Секрет его успеха — постоянно двигаться вперед.

Такие разные типажи. Никакой логики в успехе. Кроме одного: каждый из них нашел рабочий инструмент и сумел его эксплуатировать себе на пользу. Каждый из них выполнял одно непреложное правило успеха: хочешь — делай! Ищи «волшебную формулу» и раскрывай свой потенциал.

К чему такое отступление в книге по тайм-менеджменту? — возразит читатель. К тому, что дальше в этой книге я раскрываю именно инструментальный бизнес-подход к управлению временем. Хотите получать стабильные результаты — используйте проверенные техники, алгоритмы. Все, что вам будет нужно, — это выбрать подходящее вам из множества предлагаемого. Это ваша свобода. Также немного изменить себя, освоив ряд обязательных привычек. Необходимо стать более свободным. Именно в конце книги о них пойдет речь — о привычках. Ну а теперь приступаем к разговору.



КАК УСТРОЕН НАШ МИР

Возьмем наш мозг. У него есть два полушария. Левое и правое. Это известно нам со школы. А как из этого знания извлекать пользу? Это то, чему нас в школе явно не учили. Нарисуем схематично мозг.

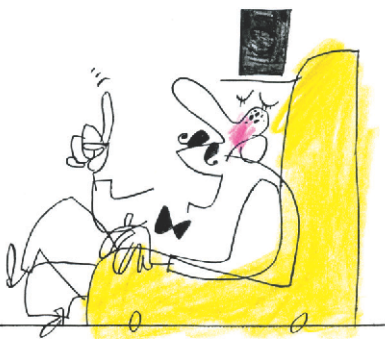
Рисунок полушарий



...А У ТЕБЯ
ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ
С МОЗГАМИ ?



ПРОБЛЕМЫ С МОЗГАМИ
У НАС В СТРАНЕ!
А У МЕНЯ ИХ НЕ БЫЛО,
НЕТ И НЕ БУДЕТ.





В левом полушарии действует правило семи: сознание может оперировать 7 ± 2 объектами. И не важен размер каждого их объектов. Будь то семь слов, букв или семь страниц. Здесь важно именно количество элементов. 7 ± 2 объекта — объем оперативной памяти человека. Одновременно держать в голове более 5–9 дел человек не в состоянии.

Наверняка каждый из нас попадал в ситуации, когда утром в голове сформировывал план на день:

- 1) позвонить Петру Петровичу;
- 2) выяснить вопросы по вчерашнему проекту;
- 3) найти в Интернете координаты поставщика;
- 4) отправить письмо по гарантии
- 5) и т. д.

И пока вы идете на работу, все хорошо, в голове все помещается. Но вот, переступив порог офиса, у вас разрывается сотовый телефон, и там на вас вываливается поток информации и срочных дел. Коллеги спрашивают о важных проблемах, которые нужно им срочно разрешить... начался обычный рабочий день. Вы как белка в колесе, в мыле до вечера. Наконец, пора домой, и когда двери офиса уже далеко позади, хлопаете себя по лбу: забыл! Это, это и это не сделал! Как я мог забыть? Ведь это так важно! — Легко, наша память так устроена, что удержать более 5–9 вещей нереально. Поэтому умудренные опытом управленцы завели органайзеры, чтобы записывать все необходимое на день.

Потому условимся, что возможности нашего сознания — 5–9 параметров одновременно. Если хотите через сознание провести массу дел, то нужно выстраивать их в коридор не более семи. Тогда вы можете легко справиться с несколькими десятками дел в течение рабочего дня. Только когда они записаны, чтобы не забылись. Получается, 7 ± 2 объекта — объем разового восприятия сознания, ширина информационного коридора.

В лингвистике это число зовется как число Ирвин-Миллера. Максимальное количество слов в устном предложении, чтобы речь была понятна. Ведь когда мы воспринимаем на слух, нам приходится выкладывать в голове все слова в единое целое — чтобы получился смысл. Поле этой выкладки ограничено по площади: только 5–9 элементов. И



только потом мозг переходит к пониманию следующего предложения.

Чтобы управляться с массой дел, следует их логически группировать, используя правило семи. Для быстрого доступа к любой информации она также должна быть упакована согласно этому правилу. Если вы обратите внимание, в программных продуктах каждый пункт меню содержит не более 9 элементов. Если же их количество больше — используются разделительные полоски — чтобы графически делить на группы. Это правило хорошего тона. Такая структура меню позволяет глазу быстро выбирать нужный пункт и отдавать команду руке «кликать мышку».

Переходим к рассмотрению правого полушария. Здесь у нас расположено подсознание. Следует отметить, что производительность его на порядок больше. Если скорость сознания — 5–7 операций в секунду, то возможности подсознания на порядки больше. Можно обозначить это знаком бесконечность. Здесь расположены навыки и привычки, интуиция, эмоции и энергетика. Тот самый котел, о котором писал Зигмунд Фрейд. При принятии управленческих решений руководитель оценивает более 300 параметров! Сознанию это не под силу. А вот подсознание с таким объемом работ справляется легко, за несколько секунд. Логично предположить, что необходимо как можно больше операций автоматизировать — передать подсознанию. В этом случае ваша голова будет светлой, и ее можно нагрузить задачами другого порядка.

На основе вышеприведенных слов делаем следующие выводы:

- Возможности сознания ограничены максимальным количеством 5–9.
- Быстрый доступ к информации возможен, когда она упакована согласно правилу семи.
- Чтобы быстро управляться с массой дел, следует логически группировать на блоки. В каждом блоке не более 9 пунктов.

Следующий раздел расскажет нам, как происходит упаковка информации в нашей голове, как следует добиваться



автоматизации рутинных операций, чтобы освободить голову для серьезных задач.

ПИРАМИДА «СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ ДЕЙСТВИЙ»

При обучении информация проходит следующие стадии автоматизации. Вначале есть некие знания, которые мы усваиваем. После отработки в практикумах эти знания переходят на уровень умений. То есть когда я не только могу рассказать и ответить на вопросы по области знаний, а умею применять полученные знания для решения практических задач. Когда мы несколько раз решили практические задачи, то умения могут сформироваться в навыки. Навыки — более высокий уровень автоматизации, и они находятся уже в подсознании. Что такое навык? Когда вы можете выполнить задание «не задумываясь», то есть быстро и легко.

Критерий, разделяющий умения и навыки, — скорость выполнения и легкость выполнения. Если, решая задачу, вы делаете ее качественно и быстро и при этом не испытываете «головной боли», то у вас однозначно выполнение этой задачи происходит на уровне навыков.

Вершина пирамиды — привычки. Наш максимум. Привычка — когда вы уже не осознаете, почему это делаете и как делаете. Вы просто **ТАК ДЕЛАЕТЕ**.

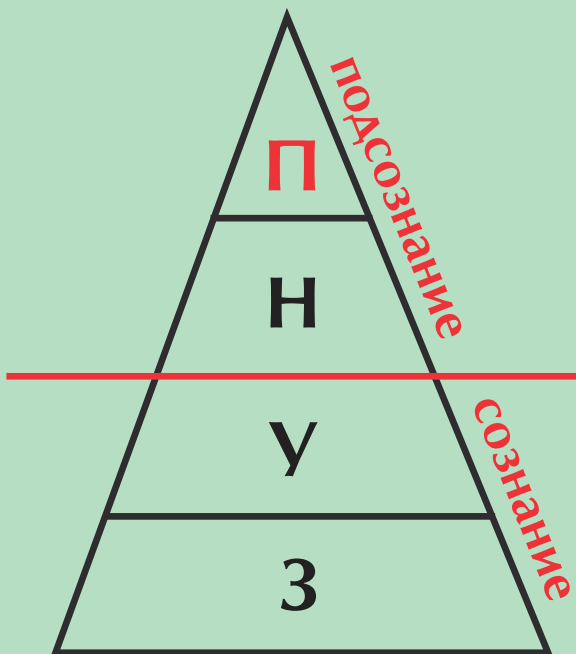
Хорошую метафору привел один из участников тренинга. Если навык — это «могу копать, могу не копать», то привычка — «не могу не копать».

Что такое обучение? Это повышение степени автоматизации действий. Правило семи применительно к обучению гласит следующее: максимум нужно 5–9 раз повторить, чтобы с одного уровня перейти на следующий. То есть 5–9 раз ответили на один и тот же вопрос — есть гарантия, что появились в голове знания. 5–9 раз применили полученные знания на практике — выработались умения. 5–9 раз выполнили задачу быстро — переходим на уровень **НАВЫКОВ**.

Только здесь есть одно «но». Чтобы выработались навыки, следует как минимум одну календарную неделю приме-



Степень автоматизации действий





нять на практике умения хотя бы один раз в день успешно. Навыки вырабатываются минимум за календарную неделю. Как фасоль, завернутая в мокрую марлю, спустя несколько дней пускает росток, так и умения переходят на уровень навыков. Теперь нужно высадить в плодотворную почву — есть гарантия хорошего урожая. Получив навыки, примените их — и будет результат. А ведь многие просто кидают семена на асфальт в надежде, что они дадут ростки. Посетив семинар или тренинг, до практики не доходят у них руки. Все, что освоили, так и остается в «непророщенном» виде на уровне знаний-умений.

Иногда у «особо одаренных» людей на выработку навыков уходит 2–4 недели. Это нормально, скорость развития индивидуальна. А вот если речь заходит о привычках, то здесь требуется уже 3 календарных месяца. Приведенные данные следует учитывать при нововведениях в своей жизни и жизни компании. Решили что-то поменять — в течение 3 месяцев держите заданный курс, несмотря ни на какие сопротивления. С каждым днем они будут ослабевать и к концу срока исчезнут вовсе — знак того, что действия достигли максимума, уровня привычек.

Понимая процесс автоматизации действий, мы можем им управлять. Первое правило: упражняйтесь и многократно повторяйте простые движения. Отрабатывайте то, что узнали, пробуйте на практике. Единственно ценные знания — которые полезны в практическом применении. Практика позволит быстрее выработать навыки — а только они действительно экономят наше время.

Второе: когда человек быстро обучается, то он упаковывает с первого раза. Если человеку 10 раз объяснили, а он так и не понял, то можно смело сказать, что это даун. Даун с точки зрения степени автоматизации действий — тот, кто не может упаковать за 5–9 раз на вышестоящий уровень.

Два принципа — правило семи и степень автоматизации действий — проходят красной нитью на протяжении всей этой книги. Это вещи, на которых базируются все описанные ниже правила и рекомендации. Следует хорошо понять и максимально использовать их. Не случайно эта глава называется «Как устроен наш мир» — мы воспринимаем мир через мозг. А эти два правила просто и



наглядно демонстрируют, как устроен наш мозг. С пониманием относитесь к тому, что это упрощенная модель. Главное в ней — наглядное описание протекающих процессов внутри нашего черного ящика. Практическая модель. Применяя ее, человек быстро осваивает управление своими делами и самим собой. Теперь, зложив основы, разберемся, как вырабатывать умения и навыки управления собой и своими делами.

ГЛАВА 2

Чувство времени
как интуитивная
основа
эффективности





На днях договорились встретиться с приятелем в полдень на «пушке». Я подошел туда в 11.55, осмотрелся по сторонам в поисках Игоря и, не найдя его глазами, достал журнал и увлекся чтением. Прошло уже 20 минут после назначенного срока, когда меня дернули за рукав. Игорь с виноватой миной развел руками:

— Прости, опять опоздал. Вроде и спланировал, и пробок не было, но... сам видишь! Как будто время со мной играет в прятки. Вечно опаздываю, куда бы ни отправлялся. Особенно обидно, когда важная встреча, а ты приходишь на 10–15 минут позже, чем договорились.

— Ладно, не отчаивайся. Наверно, у тебя слабо развито чувство времени, потому и не можешь вовремя появляться там, где спланировал. Отсюда и складывается впечатление, «что время играет с тобой в прятки».

— А что такое чувство времени?

В самом деле, что такое чувство времени? Это внутренний голос, способный дать ответы на вопросы следующего плана: «Сколько времени займет подготовка отчета о выполненном проекте?», «Сколько ехать от дома до офиса?», «Который сейчас час?». Собственно, для многих этот голос известен под термином «внутренние часы». Вот как иллюстрирует эту способность человеческого организма известный изобретатель Г. С. Альтшуллер: «...я просто чувствую движение времени, выработалось такое качество. Знаю, сколько «стоит» та или иная работа. Чувствую полезную загруженность времени, и если она мала — это воспринимается как состояние физического дискомфорта...». Чувство времени — физическое ощущение его движения. Восприятие телом, а не умом. И это очень важно. Потому что телесное восприятие — функция, не требующая вмешательства сознания. Следовательно, оно дает нам возмож-



ность разгрузить мозг для любой другой деятельности. Важное отличие — чувствовать время, а не считать (прикидывать) в голове, сколько займет та или иная работа.

Многие заменяют чувство времени сознательным расчетом. Раскладывают цепь событий на звенья и фиксируют длительность каждого звена. Далее суммируют и получают продолжительность события. Этот подход умозрительен, а чувствовать время можно только телом, практически на рефлекторном уровне. Центр чувства времени располагается чаще всего в области грудной клетки. У некоторых — в окрестностях сердца, у других — ближе к животу. Задайте себе вопрос: «Сколько по времени я буду выполнять это упражнение?» И постарайтесь определить, откуда вы получаете ответ. Прикидываете в голове, который час? Вспоминаете, когда последний раз смотрели на часы? Определяете время по внешним факторам (звон часов, приход коллеги...)? Или перемещаете свое внимание в область груди? Сосредоточиваетесь на своих ощущениях? Фактически вы задаете ряд вопросов: «это займет 10 минут? 5 минут? 20 минут?» Получаете ответ «да» или «нет», и через ряд таких вопросов вы приближаетесь к правильному ответу, когда почувствуете комфортное состояние — «именно столько, 20 минут!» Обычно это приятная тяжесть, некая неторопливая пульсация в груди.

Чувство времени есть у любого нормального человека. Отличия лишь в точности определения времени. Свои внутренние часы мы вырабатывали с детства. Именно тогда, в детстве, день казался длинным и время тянулось. Именно тогда наше чувство времени было латентным и давало большие погрешности. Взрослея, мы уже четко знали, что урок длится 45 минут, перемена — 10 минут, дорога от школы домой — 15 минут. И сейчас каждый из нас может сказать, сколько времени займет то или иное событие, особенно если мы делали его многократно. Будь то домашние дела, различного рода рабочая рутина, время на дорогу от дома до работы и прочее. Чувство времени есть у каждого из нас. Только у одних оно работает с точностью до минуты, а у других разлажено, плюс-минус полчаса — это норма жизни. К чему приводит такая разлаженность внутренних часов — мы рассмотрим чуть позже.



ЗАЧЕМ НУЖНО ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ?

Чувство времени имеет огромное значение для успешной работы и вообще жизни человека. Посмотрим, где конкретно применимо оно, какое положение занимает по отношению к другим компонентам управления временем.

Первое важное значение чувства времени — для планирования деятельности. Многие из нас составляют план на день, но только единицам удается сделать все так, как задумано. И дело не в том, что мы не умеем планировать. Планировать умеем: расписываем задачи на день, отмечаем длительность каждой задачи, ставим приоритеты. И, несмотря на это, выполнение планов срывается. Почему? Что вы говорите себе, когда, запланировав на поиск в Интернете 60 минут, реально потратили 180? «Слабый канал...», «ну, Интернет — такое дело, затягивает...», «меня отвлекли...» — вы можете привести массу причин. И только одно следствие — ВАШ ПЛАН НЕ ВЫПОЛНЕН. А значит, он не был реален еще на стадии составления. Вы успешно строите иллюзорные планы, которые на практике терпят фиаско.

**ПРОСТИ, ДОРОГАЯ, ЗА ОПОЗДАНИЕ !
Я УПАЛ СО
ВТОРОГО**

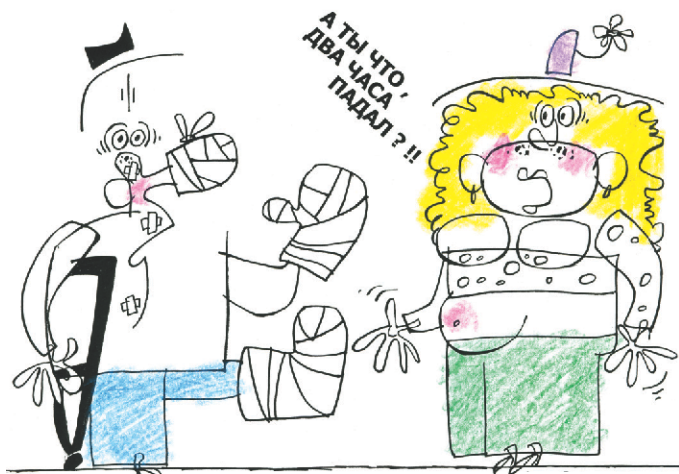
ЭТАЖА !





Реальный план — только тот, который воплощается! Все остальное можно смело оставить романтикам. Нам же с вами нужен инструмент для успешного планирования, а не повод потрепаться с коллегами о том, что «планируй не планируй — все равно будет как будет». И основная причина иллюзий — слабое чувство времени. Если вы хорошо владеете чувством времени, то имеете гораздо больше шансов точно планировать свой день. Потому что погрешность ваших внутренних часов мала. Но даже малые погрешности, как известно, складываются. И чем больше у вас дел, чем больше этапов вы неверно оценили с точки зрения их продолжительности, тем дальше ваш общий план от реальности и ближе к невыполнимости. Во время реализации все пойдет не так, как хотелось. «Хотели как лучше, а получилось как всегда!» И как ни огорчительно это констатировать, но никто, кро-

**ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ ЕСТЬ У ЛЮБОГО
НОРМАЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА. ОТЛИЧИЯ ЛИШЬ
В ТОЧНОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ.**



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru