

Содержание

<i>Что говорят об этой книге читатели</i>	11
Предисловие к русскому изданию	15
Предисловие Франческо Чирилло	21
Предисловие Хенрика Ниберга	23
Глава 1. Одно дело в каждый отрезок времени	27
<i>О’Гурчик и Арти Шок в баре</i>	28
<i>Первое знакомство</i>	29
<i>Автобусное время</i>	31
<i>Таймер-помидор</i>	33
<i>Практикум:</i>	
<i>деятельность в четких рамках</i>	35
<i>Прадедушка Макс</i>	37
<i>Что дает метод помидора?</i>	38
<i>Самоанализ: одно дело</i> <i>в каждый отрезок времени</i>	45
Глава 2. Контекст	47
<i>О’Гурчик и Арти Шок в зоопарке</i>	48
<i>Основы</i>	49

<i>Этажи мозга</i>	50
<i>Производительность мозга</i>	52
<i>Ритм</i>	54
<i>Суеверие или способ сосредоточиться?</i>	56
<i>Условные и безусловные рефлексы</i>	58
<i>Левое и правое полушария</i>	60
<i>Саванты</i>	61
<i>Гиперактивность</i>	63
<i>Рабочая память</i>	64
<i>Машина ассоциаций</i>	66
<i>Последовательность и длительность</i>	67
<i>Сны</i>	68
<i>Извлечение закономерностей</i>	70
<i>«Часы для снодений»</i>	72
<i>Поток</i>	74
<i>Готовность</i>	76
<i>Прокрастинация</i>	78
<i>Вина и геройство</i>	80
<i>Процесс регулирования</i>	82
<i>«Тонкие срезы»</i>	84
<i>Готовность к изменениям</i>	86
<i>Парадокс выбора</i>	88
<i>Самоанализ: контекст</i>	90
Глава 3. Механизмы	91
<i>О’Гурчик и Арти Шок в библиотеке</i>	92
<i>Осваиваем метод</i>	93
<i>Этапы</i>	94
<i>Цикл Деминга – Шухарта</i>	96
<i>Инструменты</i>	98

<i>Практикум: составляем реестр дел</i>	100
<i>Поиск отправной точки</i>	102
<i>Утро</i>	104
<i>Практикум: составляем список дел на день</i>	106
<i>Соглашение</i>	108
<i>Непосредственная и моментальная обратная связь</i>	110
<i>Перспективная память</i>	111
<i>Список дел «на сейчас»</i>	113
<i>Перерыв</i>	115
<i>Отключение</i>	116
<i>Серийный перерыв</i>	117
<i>Маршрут</i>	121
<i>Завершенное дело</i>	123
<i>Абстрактная единица времени</i>	125
<i>Запись и обработка</i>	127
<i>Практикум: запись</i>	129
<i>Кайдзен</i>	130
<i>Здесь и сейчас</i>	132
<i>Самоанализ: механизмы</i>	133
Глава 4. Помехи	135
<i>О’Турчик и Арти Шок беседуют по телефону</i>	136
<i>Движемся дальше</i>	137
<i>Синдром приобретенного дефицита внимания</i>	138
<i>Не создавайте стопки задач и не стройте грандиозные планы</i>	140
<i>Устойчивый темп</i>	142
<i>Стратегия работы с помехами</i>	144
<i>Внутренние помехи</i>	146

	<i>Принять – записать – продолжить работу</i>	148
	<i>Разворачиваем зависимость</i>	150
	<i>Атомарность</i>	152
	<i>Постоянные внутренние помехи</i>	154
	<i>Внешние помехи</i>	156
	<i>Защитайте свой помидор</i>	158
	<i>Делайте помехи зримыми и наращивайте усилия</i>	160
	<i>Обнуление</i>	161
	<i>Стратегия работы с внешними помехами</i>	162
	<i>Обозначения для помех</i>	163
	<i>Растяжимость</i>	165
	<i>Самоанализ: помехи</i>	167
Глава 5. Оценка		169
	<i>О’Гурчик и Арти Шок на бегах</i>	170
	<i>Измерения и догадки</i>	171
	<i>Оценки в реестре дел</i>	172
	<i>Мудрость толпы</i>	174
	<i>Размер дела</i>	176
	<i>Отбор</i>	178
	<i>Количественная ошибка оценивания</i>	180
	<i>Вчерашняя погода</i>	182
	<i>Оценки в протоколе</i>	184
	<i>Барабан – буфер – веревка</i>	186
	<i>Самоанализ: оценка</i>	188
Глава 6. Адаптация		189
	<i>О’Гурчик и Арти Шок в театре</i>	190
	<i>Тонкая настройка</i>	192

<i>Простые инструменты</i>	193
<i>Карточки</i>	194
<i>Административный помидор</i>	196
<i>Звук и форма</i>	198
<i>Длительность помидоров</i>	200
<i>Длительность перерывов</i>	201
<i>Лист прогресса</i>	203
<i>Турнир приоритетов</i>	205
<i>Обнуление входящих</i>	207
<i>Повторение</i>	209
<i>Ежедневная интеллект-карта</i>	210
<i>Инструктивность и гибкость</i>	212
<i>Сомнения</i>	214
<i>Самоанализ: адаптация</i>	216
Глава 7. Работа в команде	217
<i>О'Гурчик и Арти Шок в комнате для совещаний</i>	218
<i>Работа с другими людьми</i>	219
<i>Совещания в четких временных рамках</i>	220
<i>Мониторинг совещаний</i>	222
<i>Ритм работы в паре</i>	224
<i>Отмашка</i>	225
<i>Длительность парного помидора</i>	226
<i>Временное разделение пары</i>	228
<i>Мониторинг работы в паре</i>	229
<i>Культура командной работы</i>	231
<i>Самоанализ: работа в команде</i>	232

Приложение А.	
Карта процесса	233
Приложение Б.	
Дополнительная информация	235
Приложение В.	
Послесловие	237
<i>Обо мне</i>	237
<i>Благодарности</i>	238
<i>Технические подробности</i>	239
Приложение Г.	
Список литературы	241

Что говорят об этой книге читатели

Штаффан предлагает нам теорию и практику метода помидора Франческо Чирилло в привлекательной упаковке и с чудесными иллюстрациями. Восхитительная и крайне полезная книга!

Рон Джеффрис,
www.XProgramming.com

Метод помидора – поразительно простой и мощный способ повысить вашу продуктивность, а эта книга – превосходный учебник по использованию этого метода.

Дейв Клейн,
автор книги Grails: A Quick-Start Guide

Спасибо за столь прекрасную и глубокую книгу! Я внесла ее в список рождественских подарков для своих друзей.

Портia Тан,
наставник-консультант по гибким технологиям разработки,
директор по стратегическим вопросам, emergn

Метод помидора – это метод планирования работы, который изначально был создан с оглядкой на проектные подходы, предлагаемые гибкими методологиями разработки. Если вы хотите изучить этот метод и достичь в его применении совершенства, вам потребуется эта книга. Штаффан шаг за шагом, с юмором и примерами показывает, как работает этот метод и чем он может быть вам полезен. Ваши оценки времени станут точнее, и вы станете успевать больше прежнего.

Джоанна Ротман,
писательница, консультант

Это легкая для чтения книга, идея которой способна изменить жизнь каждого из нас, у кого «слишком много дел и слишком мало времени». После того как Штаффан познакомил меня с методом помидора, я стал гораздо более надежным человеком как профессионально, так и в личной жизни. Как было бы здорово, если бы эта книга попалась мне на глаза несколько лет назад!

Томас Нильссон,
технический директор и наставник по использованию гибких технологий разработки, Responsive Development Technologies AB

Инвестиции в знания приносят наибольшую отдачу.
Бенджамин Франклин

Предисловие к русскому изданию

В детстве я, как и многие мои сверстники, проводил лето у бабушки. А моя бабушка, как и многие бабушки в те времена, очень любила консервировать помидоры. Я хорошо помню, как вместо игры в «казаки-разбойники» с утра плелся в огород, собирал спелые, сочные плоды, потом самоотверженно отмывал их в тазу с чуть сколотой на краю эмалью... Больше всего в этом процессе я ненавидел мыть банки и чистить чеснок.

Моя бабушка никогда не обучалась менеджменту, а потому задачи ставила как умела. В итоге я простодушно считал своей главной задачей уместить в одну чистую банку как можно больше помидоров (с учетом моей нелюбви к мытью банок такое толкование было особенно привлекательным). И однажды бабушка, наблюдая за тем, как я пытаюсь упихать в трехлитровую банку ведро помидоров, не выдержала и сказала:

- Саш, мы не сок делаем — мы делаем помидоры. Помой еще одну банку.
- А может, порезать их дольками? — с робкой надеждой спросил я.
- Тогда это будут уже не помидоры — это будет салат, — ответила бабушка.

Детство давно закончилось, но этот образ остался со мной. Моя консультантская работа то и дело ставит передо мной все те же вопросы: «Не много ли помидоров для одной банки? Если попытаться успеть сделать все дела за сегодня, не получится ли вместо помидоров томатный сок? Такой ли результат мне нужен? Как лучше всего управлять “количеством помидоров в банке”?»

Книга, которую вы держите в руках, посвящена именно этим вопросам. По забавному стечению обстоятельств автор описанного здесь метода пришел к очень похожей метафоре – но совершенно другим путем.

Метод помидора – мощный и глубокий инструмент самоорганизации. Однако, как и любой другой инструмент, он требует правильного использования. Если вы попытаетесь увидеть в нем «еще один» метод управления временем (тайм-менеджмента), вы, скорее всего, с недоумением отложите его в сторону. При таком поверхностном взгляде метод помидора покажется чем-то лоскутным и неполным: комбинация хронометража («Да, забавно: таймер в виде помидора – и что?..») и списков дел («Их тут два – как будто чем больше, тем лучше...»), в которой вроде бы нет места стратегии и целям... Дело, однако, в том, что метод помидора сам по себе *не является* методикой управления временем и не должен рассматриваться как альтернатива другим методикам; он – их прекрасное дополнение, которое позволяет преодолеть некоторые распространенные сложности тайм-менеджмента.

Если попытаться охарактеризовать его одной фразой, то это *метод управления вниманием*.

Чтобы вам было проще найти для метода помидора правильное место в своем арсенале, я предлагаю вам взглянуть на него в несколько более широком контексте – в контексте личной эффективности.

Пытаясь организовать свою деятельность, каждый человек раз за разом ищет ответ на несколько типичных вопросов:

Что сделать? У любого из нас есть (в голове, в Outlook'е, в блокноте) список задач – у кого-то систематический и полный,

у кого-то беспорядочный и фрагментарный. Когда этот список надежен, полон и актуален, снижается количество неприятных «сюрпризов» (забыл, не успел, сделал лишний крюк...). Трудность состоит в том, что окружающая нас обстановка меняется очень быстро: все время всплывают новые задачи, а что-то из прежних теряет свою актуальность. Здесь метод помидора не предлагает вам ничего революционного: общий *список дел*, *список дел на день* и ясные *правила* обращения с ними.

Как делать? Для каждой задачи нужно определить исполнителя (что-то мы делаем самостоятельно, что-то полностью поручаем другим людям, для чего-то привлекаем помощников) и выбрать подход или алгоритм решения. Поскольку метод помидора никак не затрагивает *содержание* деятельности, то в этом вопросе он уступает дорогу другим вашим навыкам: делегирование, постановка задач, контроль исполнения и весь свод ваших профессиональных знаний.

На чем сфокусироваться? Чтобы начать действовать, мы должны из всего списка выбрать ту единственную задачу, которой займемся прямо сейчас. Зачастую мы настолько боимся совершить неправильный выбор, будто нам предоставлена всего одна попытка. Однако патологическое неумение расставлять приоритеты – проблема очень редкая, а настоящая сложность состоит в том, чтобы не «залипнуть» в принятом решении и вовремя его *пересмотреть*. Метод помидора не поможет вам выбрать самую приоритетную задачу, но поможет приступить к этому *своевременно*. Это позволит быстро скорректировать курс, если первоначальное решение окажется не самым оптимальным, а также даст возможность оперативно реагировать на изменения в окружающем мире.

Как сосредоточиться? Это наиболее уязвимое место практически всех методик тайм-менеджмента и самая сильная сторона метода помидора.

Когда мы уже выбрали себе задачу, нам зачастую сложно приступить к ее решению. Мы не знаем, с чего начать, мы ходим во-

круг да около, мы с тоской думаем о жестких сроках и мысленно рисуем себе картину провала... Метод помидора мягко сдвигает мотивацию, справедливо указывая на то, что самое лучшее теперь — уйти с головой в решение выбранной задачи, не заботясь ни о чем другом в ближайшие 25 минут.

Как только мы погрузились в дело, нас начинают отвлекать — и если это не телефонные звонки и не коллеги с вопросами, то это наши собственные мысли на темы, слабо связанные с задачей. Метод помидора предлагает простые и действенные правила *нейтрализации отвлекающих факторов*.

Наконец, когда мы «въехали» в задачу, мы нередко рвемся вперед, пока не свалимся от истощения сил. Метод помидора помогает предотвратить утомление, задавая четкий и эффективный *ритм* приложения усилий и отдыха.

Как извлечь опыт? Сама постановка этого вопроса для многих уже инсайтна. Работа сделана. Помидоры — в банке. В чем-то мы собой довольны, в чем-то нет. В этой точке полезно заняться анализом, чтобы в следующий раз действовать более эффективно. Однако для такого анализа нам, как правило, не хватает двух вещей: времени и информации. И если первая из проблем сложна и возвращает нас на самый верхний уровень, где метод помидора работает рука об руку с другими подходами, то вторая проблема до обидного проста: эх, если бы мы собрали немножко данных по ходу дела... Метод помидора предлагает сделать сбор *метрик* — показателей вашей деятельности — органичной частью процесса решения задачи, тем самым переводя вас от управления вниманием к самосовершенствованию.

В этом году я предложил использовать метод помидора 23 топ-менеджерам, с которыми занимался коучингом по вопросам личной эффективности. Поделюсь одним из наиболее поразительных результатов.

Генеральный директор небольшой компании, придерживавшийся «политики открытых дверей», после знакомства с мето-

дом помидора повесил на своей двери таймер и стал иногда ее закрывать, включая таймер. Теперь все желающие попасть к нему точно знают, через сколько минут он будет готов уделить внимание их вопросу, а у него появились периоды времени, в которые его гарантированно никто не беспокоит. Идея оказалась настолько заразной, что в течение двух месяцев стала частью корпоративной культуры компании: на тех менеджеров, у которых нет на двери таймера, смотрят с недоумением. «За полгода мы закончили столько неподъемных проектов!.. Я понял, что главных вещей на самом деле всего три: быть честным с самим собой, не отвлекаться и делать выводы, которые потом внедрять в жизнь. Это и есть тот волшебный ключик, который был мне нужен», – сказал он мне.

Возьмите из метода помидора то, что работает лично для вас. Если в чем-то сомневаетесь – попробуйте. Если сразу не получается, проявите чуть-чуть упорства и попробуйте раза три.

Уверен, что результат вас удивит.

Александр Улесов,
партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»,
руководитель направления
«Развитие персонала и внедрение изменений»

Предисловие Франческо Чирилло

Кто из нас не хотел бы избавиться от стрессов? Сыпать блестящими идеями? Совершенствоваться? Наслаждаться свободным временем? Но как нам достичь этих целей? Ведь нас постоянно прерывают, наши задачи накладываются друг на друга, на нас неутомимо надвигаются дедлайны — и все это сводит на нет наши лучшие намерения. Факторы стресса вроде перечисленных выше губительны: они создают еще более сильное напряжение, они заставляют нас вести себя непоследовательно и неуправляемо, они лишают нас осознанности, мешают сосредоточиться и мыслить ясно. В итоге наш ум беспорядочно блуждает между прошлым и будущим в поисках причин, на которые можно списать нашу мнимую неспособность сделать свою работу.

С помощью придуманного мною метода помидора мы можем остановиться, понаблюдать, вернуть себе осознанность и на этом пути сделать еще несколько шагов к самосовершенствованию. Из фактора стресса время превращается в нашего союзника, который помогает нам полностью сосредоточиться на настоящем без напряжения и переутомления. Метод помидора дает вам возможность быть сильным без натужности и учит достигать своих целей легко и с улыбкой.

Штаффан — опытный и внимательный пользователь метода помидора. На протяжении многих лет я работал с группами и от-

дельными людьми, которые стремились усовершенствовать свои рабочие процессы и оптимизировать свое время с помощью метода помидора, и могу сказать, что работа Штаффана – лучшее свидетельство его таланта и силы воображения. Эта книга поражает меня наглядностью, с которой Штаффану удалось представить идеи моего метода; читатели без сомнения оценят ту пользу, которую смогут извлечь из его опыта и знаний. Книга содержательна, доходчива, кратка и побуждает действовать. Это настоящее сокровище! Наслаждайтесь!

Время пошло!

*Франческо Чирилло,
генеральный директор XPLabs SRL, Рим,
создатель метода помидора
<http://www.pomodorotechnique.com>
2009 г.*

Предисловие Хенрика Ниберга

(Завожу таймер. Тик-тик-тик...)

В моем еженедельном плане всегда есть пара дней «затишья». В эти дни я отвечаю на письма, готовлюсь к предстоящим мероприятиям и выполняю другую бумажную работу. Первым делом я решаю, нужно ли мне в такой день быть эффективным. Сегодня я стремлюсь к эффективности, а потому выбрал из своего реестра дел несколько пунктов на восемь помидоров и добавил их в список дел на день.

Когда-то я считал, что могу сделать 12 помидоров в день (в конце концов, это «всего-навсего» шесть часов), однако практика показывает, что цифра 8 более реалистична, поскольку в методе помидора принимается в расчет только время сосредоточенной работы. Реальность — прекрасный, но порой суровый наставник. Прежде я полагал, что на подготовку к занятиям уходит два помидора. На деле оказалось, что для этого нужно четыре помидора — как минимум вдвое больше, чем я думал. Это заставило меня искать способы делать это более эффективно, и теперь я свел эту цифру к трем. Благодаря методу помидора я стал лучше планировать свое время, успевать больше дел с меньшими усилиями и высвобождать больше времени для семьи и увлечений.

(Открываю свой блог, чтобы взглянуть на свои прежние заметки о методе помидора. О, смотри-ка: есть новый коммен-

тарий! Стоп. Я не буду читать его сейчас — я ведь «в помидоре», верно? Предполагается, что сейчас я полностью занят написанием предисловия. А к комментарию я вернусь позже. Помечаю внешнюю помеху.)

Когда моя жена Сиа слышит тиканье моего таймера, она понимает, что меня не следует отвлекать без необходимости. Она знает, что через 12 или 13 минут (в среднем) таймер прозвенит — и у меня будет короткий перерыв, во время которого я обниму ее, чтобы вознаградить себя за законченный помидор, а ее — за то, что позволила мне его закончить.

Звучит глуповато, да? Действительно, чувствуешь себя немного не в своей тарелке, позволяя какому-то дурацкому таймеру диктовать, что тебе делать. Именно по этой причине я и принимаю каждый день решение о том, буду ли я сегодня требовать от себя эффективности. Однако метод помидора в самом деле полезен, а потому с легким ощущением нелепости вполне можно смириться. В конце концов, такое ощущение — хорошее напоминание о том, что жизнь не сводится к спискам дел, которые нужно выполнить.

Если я решил, что сегодня высокая эффективность мне не нужна, я оставляю таймер в ящике стола. Я проведу день в расслаблении — буду спокойно откладывать дела на потом и не стану загонять себя в рамки самодисциплины. Так я, по крайней мере, не обманываю себя и...

(Дз-з-з-зынь! Помидор закончился... одну секундочку — только допишу эту фразу.)

...и не питаю несбыточных надежд на то, что справлюсь со всеми делами.

(Х. Сегодня Сиа нет дома, так что объятий не будет. Побренчу пару минут на бас-гитаре — а потом назад, за стол. Так... продолжить писать — или прочитать комментарий в блоге? Нет, я сейчас в потоке. Пишу дальше — блог может подождать. Завожу таймер. Тик-тик-тик...)

Метод помидора очень похож на такие гибкие методики программирования, как Scrum и XP, только работает на «микро-

уровне». Как будто ты – команда из одного человека, которая выполняет 25-минутные итерации. Разница в том, что в гибких методологиях под скоростью обычно понимают то, сколько работы делается в расчете на одну итерацию, а в методе помидора скорость – это количество помидоров в день. Вы успеваете переделать много дел, фокусируясь не на том, чтобы их сделать, а на самой фокусировке!

Штаффан, спасибо тебе за то, что познакомил меня с методом помидора! Я рад видеть, что этот метод становится все более популярным, потому что это еще один очень полезный инструмент для арсенала гибких методологий.

Ах, да – о самой книге: если вы уже достигли безупречной дисциплины и эффективности, она вряд ли будет вам полезна. Если вы на другом краю – то есть совершенно лишены дисциплинированности, – вы, вероятно, не справитесь даже с тем, чтобы дочитать эту книгу до конца, не говоря уж о том, чтобы применить изложенные в ней принципы. Впрочем, вероятнее всего, вы находитесь где-то посередине, подобно большинству из нас. В этом случае примите мои поздравления! Книга Штаффана не только поможет вам подняться на новую высоту, но и сделает ваше путешествие приятным, развлекая вас великолепными рисунками и историями из жизни. Наслаждайтесь! :o)

(Возвращаюсь назад, чтобы немного отшлифовать текст...)

(Дз-з-з-зынь! Х. Для первого наброска более чем достаточно – можно отправлять Штаффану.)

*Хенрик Ниберг,
наставник по гибкому и бережливому процессу
разработки, Crisp, Стокгольм,
член совета директоров Agile Alliance,
автор книги *Scrum and XP from the Trenches*
2009 г.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru