



Издатель:
Мани, Иванов и Фербер

Сайт: www.mann-ivanov-ferber.ru

Дата выпуска: 2005

В книге 240 страниц

Об авторе

Глеб Архангельский – инициатор российского ТМ-движения, основатель Тайм-менеджерского сообщества, руководитель корпоративных ТМ-проектов РАО «ЕЭС», *PriceWaterHouseCoopers*, «Вимм-Бильд-Данн» и гендиректор консалтинговой компании «Управление временем», автор монументальной монографии «Управление временем».

Тайм-драйв

Как успевать жить и работать

Основная идея

Популярная книга российского гуру тайм-менеджмента Глеба Архангельского учит, как успевать делать главное. В том числе приведены советы по организации рабочего времени и отдыха, по мотивации и целеполаганию, планированию и расстановке приоритетов, эффективному чтению и пр. В книге приведена пошаговая стратегия построения личной тайм-менеджерской системы. По каждому шагу даны практические рекомендации, применяя которые, можно научиться более эффективно тратить время.

Тезисы

- Управление временем начинается с разговора о том, как организовать отдых – восстановление вашего энергетического ресурса.
- Объемные дела необходимо структурировать и разделять на ежедневные порции «бифштексов». А для того чтобы решать неприятные дела, нужно мотивировать себя при помощи всевозможных уловок.
- Чтобы мечты сбывались, необходимо превратить их в цели.
- Наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми с помощью техники SMART.
- У вас обязательно должен быть написанный план дня. Это даст вам возможность ничего не забывать и правильно расставлять приоритеты.
- Сочетайте жесткое и гибкое планирование.
- Не планируйте более 60% своего времени, 40% должно оставаться в резерве.
- Для того чтобы заняться планированием на неделю или на год, не нужен жесткий план. Требуются лишь жесткие правила перемещения между разделами «День», «Неделя» и «Год».
- Научитесь говорить «нет» делам, которые не соответствуют вашим целям, ценностям или принципам. Но не портите отношения с людьми.
- Необходимо применять техники фильтрации, хранения и перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем.
- Материализуйте мысли при помощи картотеки.
- Засейте «ТМ-бациллы» в головы подчиненным и шефа, чтобы они использовали свое и ваше время эффективно.
- Следуйте идеологии тайм-менеджмента. Вдумчиво и осмысленно используйте невозполнимое время жизни в соответствии с осознанными ценностями и приоритетами.

«Инвестируйте время в эти пятиминутки отдыха, работа без них крайне неэффективна».

«Товарищ, запомни правило простое: Работаешь – сидя, Отдыхай – стоя!»

В. Маяковский

«Глобализировать проблему и тем ее угробить – первая, и главная, почти бессознательная реакция русского человека. Навык, культура, ритуал».

Юрий Лужков

1. Отдых: как не превратиться в загнанную лошадь

Управление временем начинается с разговора о том, как организовать отдых – восстановление вашего энергетического ресурса. Вот несколько рекомендаций.

1. **Сделайте отдых во время рабочего дня ритмичным** – запланированным и через строго определенные промежутки времени. Оптимально 5 минут отдыха через каждый час работы.
2. **Радикально смените занятие** во время пятиминутки, чтобы лучше отдохнуть и восстановить силы.
3. **Используйте «творческую лень»**, в основе которой лежит желание очистить ум от суеты и придумать красивую идею или решение.
4. **Повысьте эффективность сна** за счет стабильного времени отхода ко сну и пробуждения. Найдите занятие, которое поможет разгрузить мозг от дневных забот и переключиться в режим сна. Обязательно делаете процесс пробуждения постепенным.
5. **Используйте «микросон» в течение рабочего дня**. Необходимость дневного сна обусловлена послеобеденным спадом биоритмов человека. Если у вас нет возможности поспать в кабинете или в машине, то можно заснуть в переговорной или на кресле в дальнем углу на 10-15 минут.
6. **Переживайте момент**. Когда вы управляете временем, вам легче анализировать свои действия. Для вас становится важным качество времени.

2. Как справляться с неприятными задачами

1. **Используйте «якоря»** – материальные привязки (музыка, цвет, слово и т.д.) к определенному состоянию для настройки на различные задачи и отдых. Один «якорь» – один тип действий.
 2. **Раскачайтесь при помощи метода «швейцарского сыра»**. Выполняйте задачу в произвольном порядке, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки – наиболее простые и понятные. Через некоторое время в сыре появятся столько дырок, что его будет просто доесть.
 3. **Уничтожьте мелкие неприятные дела – «лягушки»**, «съедая» по одной «лягушке» в день.
 4. **«Разглобализируйте» крупные задачи – «слонов»**. Съесть «слона» можно, разрезав его на измеримые «бифштексы» и каждый день съедать такой «бифштекс», который будет приближать вас к цели.
 5. **Вознаграждайте себя за достижения и наказывайте за невыполнение плана**. Например, участница тренинга *News Outdoors Russia* рассказывает, что при выполнении напряженной программы спортивных тренировок, позволяет себе шопинг на определенную сумму. Если она не выполняет программу, то делает покупки на значительно меньшую сумму.
- **Поощряйте себя «промежуточными» радостями**. Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого назначьте себе награду.

«Люди некоторых психологических типов в цейтноте более эффективны».

«Именно "проактивности" в подходе к жизни нам не хватает: за 70 лет жизни в государстве, которое заботилось обо всем и обо всех, мы разучились заботиться о собственной жизни».

«Найдите "родные" цели, иначе вы потратите годы жизни на погоню за морковками, которые подвесил для вас кто-то другой».

- **Количественно измеряйте результаты.** Начните учитывать расходы времени на неприятную задачу – и она решится быстрее.
 - **Поместить себя в «местность смерти», как говорят китайцы.** То есть сожгите мосты к отступлению, например, дайте публичное обещание.
6. **Заведите таблицу ежедневных дел со списком наград за их выполнение.** Она должна все время у вас перед глазами.

Материализуйте время при помощи календарика-пинарика. Каждое утро зачеркивайте в календаре на год половину наступившего дня, вечером – вторую половину.

3. Цели: как приблизить мечты к реальности

Чтобы мечты сбывались, необходимо превратить их в цель. Для этого воспользуйтесь следующими рекомендациями.

1. **Управляйте собой как Персональной Корпорацией ЗАО «Я».** Тогда у вас будет «проактивный» подход к жизни (готовность активно воплощать свое видение в жизнь, несмотря на объективные внешние обстоятельства), вместо «реактивного» (реагирование на жизнь «как получилось»). Как и в управлении фирмой, в управлении собой нет «единственно верных решений». В личном тайм-менеджмент важна заточка всех методов под специфику вашей деятельности.
2. **Создайте эмоциональную картину желаемого будущего.** Напишите на 2-3 странички эссе о том, как будет строиться ваш день через 3-5 лет. Не ограничивайтесь тем, что вы «должны» или считаете «возможным».

Вам помогут следующие вопросы.

- С чего начался день?
- Самое яркое впечатление дня?
- Как и над чем вы работаете?
- Каких результатов достигли?
- Какие проблемы удалось решить?
- Как вы отдыхали?
- Главное событие дня.

Необязательно писать эссе за день, правьте его и дописывайте сколько нужно. Работайте с мечтой – и она материализуется.

3. **Найдите свои «родные» цели** – то, что нужно именно вам.
4. **Определите базовые ценности с помощью «мемуарника»** от участника тайм-менеджерского сообщества Виталия Королева.

Для создания «мемуарника» необходимо сделать следующее.

- Выделите каждый вечер по 3-5 минут спокойного времени.
- Запишите в ежедневник или отдельную тетрадь главные события дня (ГСД). Обязательно эмоционально значимое. Такое, которое вы взяли бы с собой на необитаемый остров. Рядом с событием сформулируйте ценность, на основе которой вы сделали его главным.

«Цели – то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем. Миссия – то, что мы отдаем, приносим в мир».

«Лучше пользоваться примерной картой местности, чем вообще брести наугад».

«Краткосрочные SMART-цели я сравниваю с маяком: есть огонь, четко показывающий, куда плыть, при этом он достижим. Долгосрочные надцели больше похожи на полярную звезду: они указывают путь, но могут быть даже не достижимы».

«План существует не для того, чтобы загнать вас в жесткие рамки и лишить возможности реагировать на обстоятельства. План – это как раз способ ориентироваться в меняющихся обстоятельствах».

- В конце недели напишите главное событие недели – одно из 7 ГСД. В конце месяца – главное событие месяца. В конце года – главное событие года.
- Составьте список ваших ценностей.
- 5. **Сформулируйте свою миссию в форме эпитафии.** Что изменится в мире, если вас не будет?
- 6. **В чем ваше призвание?** Миссию может менять по усмотрению, призвание – нет, так кроме тебя никто не вывезет эту телегу. Если ты расслабишься или бросишь ее тащить – простить себе никогда не сможешь, жизнь станет пустой и бессмысленной.
- 7. **Выявите 5-7 ключевых областей жизни.** Это поможет поддерживать гармонию между несколькими направлениями вашей деятельности.
- 8. **Создайте обзорный график жизненных целей по ключевым областям и будущим годам.**

Цели могут быть и четкими, и неопределенными. Конечно, многое в жизни зависит не от нас, но, тем не менее, планировать жизнь необходимо. Меняйте карту вслед за изменениями желаний и обстоятельств.

Почему люди не планируют жизнь.

- **Непросто определить цели.** Не знаете, чего хотите, – пишете примерно, ставьте прочерки, рисуйте вместо того, чтобы писать.
- **Страшно привязывать цели к срокам.** Можно столкнуться с неприятной истиной, что вы не успеваете сделать то, чего хотите.
- **Страшно брать на себя ответственность.** Вдруг не получится. Лучше честно пропишите, чего хотите достичь, и честно признайтесь, удалось вам это или нет.
- 9. **Наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми с помощью техники SMART.** SMART-Specific (конкретные) + Measurable (измеримые) + Achievable (достижимые) + Realistic (реалистичные) + Time-bound (привязанные к времени) цели.

4. Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире

1. **Уделяйте 10 минут утром или вечером составлению письменного плана дня,** для того чтобы успевать главное.
2. **Используйте «стратегическую картонку».** На ней можно:
 - выписывать задачи, не привязанные жестко к конкретному дню;
 - держать список самых актуальных на данный момент контактов;
 - выписывать «темы для размышления» – мысли, требующие развития.
3. **Сочетайте жесткое и гибкое планирование.** При планировании дня приходится сочетать три типа задач.
 - «Жесткие» встречи привязаны к конкретному времени.
 - «Гибкие» задачи можно решить в удобное для вас время в течение дня.
 - «Бюджетуемые» задачи – приоритетные задачи, которые требуют много времени.

«Как только вы начнете бюджетировать время, вам придется гораздо более жестко и реалистично смотреть на список своих задач – но зато и процент его фактического выполнения будет расти».

Сочетать три типа задач можно, используя следующий алгоритм.

- Составьте список гибких задач.
 - Выделите 2-3 приоритетные задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них.
 - На сетке времени спланируйте «жесткие» встречи. Для приоритетных задач «забюджетируйте» нужное для их выполнения время.
 - Время между «жесткими» встречами заполняйте в ходе дня, начиная с приоритетных гибких задач.
 - План будет устойчивым, если между «жесткими» встречами будет много воздуха. Если появляется новая задача, мы дописываем ее в «гибкий» список, оцениваем приоритетность и запускаем в исполнение.
4. **Для формулировки гибких задач используйте сильные, действенные глаголы и ясную формулировку результата.** Например, не «созвониться с Ивановым», а «дожать Иванова до заказа».
 5. **Определите самые приоритетные дела.**
 6. **При планировании «жестких» встреч обязательно закладывайте резервы времени** на дорогу, вспомогательные дела, организационные нестыковки. На все ваши персональные оценки времени накидывайте 20%. Чтобы не отменять намеченные встречи, не планируйте более 60% своего времени, оставляя 40% в резерве.
 7. **Согласуйте нормы пунктуальности с партнерами.**
 8. **Собираясь на встречу, запасайтесь избыточной информацией,** поскольку все может пойти не по плану.

5. Планировать: как укладываться в сроки

1. **Ловите «кайрос»** – удобный момент, удобные обстоятельства для совершения какого-либо дела.

Внесите «кайросовые» задачи в ежедневник.

- Выявите актуальные для вас контексты (5-7). Например: «Поеду домой – не забыть заехать в автосервис, проверить тормоза».
 - Создать разделы в ежедневнике или категории в Outlook, соответствующие этим контекстам.
 - При приближении кайроса, заглянуть в соответствующий раздел.
2. **Используйте технику «День-Неделя» для среднесрочного планирования.** Для того чтобы заняться планированием на неделю или на год, не нужен жесткий план. Нужны жесткие правила перемещения между разделами.

В разделе «Неделя» могут быть следующие элементы планирования.

- Обзорный график ежедневных дел с «лягушками» и «слонами».
- Доска планирования с задачами на ближайшие несколько недель.
- Список «гибких» задач на неделю рядом с жесткой сеткой времени или закладка с «гибкими» задачами.

Долгосрочный раздел – это, прежде всего, стратегическая картонка. Кроме того, может содержать:

- план ключевых мероприятий на год (выставки, конференции и пр.);
- информацию по критическим срокам проектов;
- график дней рождений, памятных дат.

3. Планируйте задачи со сложной структурой.

Просматривая раздел «Год» вы переносите задачу в раздел «Неделя», далее требуется ее разделить на подзадачи, в рамках которых могут быть еще более мелкие задания, и распределить обязанности между несколькими людьми. На выполнение подзадач дается несколько дней, сроки выполнения плана устанавливаются в зависимости от обстоятельств. Всю эту информацию необходимо нанести на график.

График дает возможность увидеть взаимосвязь подзадач и конкретных действий в рамках общей задачи и предотвратить срыв проекта.

4. **Делайте рутинные среднесрочные дела** раз в неделю при наличии времени. Если на этой неделе дело пропущено, поставьте прочерк. Если прочерки начнут накапливаться, значит, пора заняться проблемой.

5. **Используйте измерители результата, чтобы определить еженедельный бюджет времени на крупную задачу.**

- Определите общий объем работы в любом измерителе.
- Определите производительность труда.
- Распределите общий бюджет времени, исходя из сроков и производительности.
- Если задача неоднородна (какие-то части сложнее), методику придется применять к ее разнородным частям по отдельности.

6. Приоритеты: как отсеять лишнее и найти время на главное

1. **Научитесь говорить «нет» делам, которые не соответствуют вашим целям, ценностям или принципам.** Но не портьте отношения с людьми. Расширяйте ваши стратегии отказа. Вот некоторые из них.

Как сказать «нет»?

- «Военная хитрость» или вранье с форс-мажором.
 - Логическая аргументация.
 - Отложить/замотать («дать надежду»).
 - Сделать желаемое непривлекательным.
 - Третий путь. Предложите альтернативу.
 - Иногда лучше твердо сказать «нет».
2. **Спросите себя, надо ли это делать и должны ли это делать именно вы.**
 3. **Купите чужое время или делегируйте задачи** при большом объеме задач, явно не соответствующем стоимости вашего времени.
 4. **Формулируйте и используйте критерии выбора приоритетов.**
 5. **Создайте матрицу приоритетов** для формализации критериев, на основе которых в вашей компании принимаются решения.
 6. **Взвесьтесь ваши долгосрочные цели и сконцентрируйтесь на ключевых.** Убедитесь, что вы тратите на них большую часть времени.

«Получением диплома образование не заканчивается, а начинается».

«Книга становится бензином для рождения своих идей по конкретному вопросу».

«Если вспомнить, что жизнь каждого из нас – 200-400 тыс. часов, и пересчитать все эти сотни миллионов и миллиарды часов (потраченных впустую) в количестве отнятых жизней, придется вспомнить Бухенвальд или Освенцим».

7. Информация: как управлять хаосом

Вот некоторые техники фильтрации, хранения и перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем.

1. **Эффективная система чтения.** Читайте не больше, читайте «умнее».
 - **Обеспечьте возможность обращаться к нужной информации.**
 - **Прочитали страницу – внедрите в практику.**
 - **Выберите 2-3 главы, которые вам нужны, и читайте их вдумчиво.**
 - **Не давайте СМИ превращать вашу голову в «мусорное ведро».**
 - **Фильтруйте электронную почту.** Не отвлекайтесь от работы из-за нового письма. Оптимальная частота проверки почты – 3-4 раза в день. Вопрос, который не терпит полчаса-час, вам зададут по телефону.
 - **Сохраняйте почту, сортируя ее по разным папкам.**
 - **5. «Выращивайте» порядок в документах методом ограниченного хаоса.**
 - **Создайте «место хаоса»** – накопитель, куда складываются все документы.
 - **Когда «место хаоса» становится очень большим, делаем первый «шаг порядка»** – вычисляется наиболее легко отделяемый тип документов. Перекладываем эти документы в отдельную папку, а остальные в «место хаоса».
 - В результате рядом с «местом хаоса» постепенно будет вырастать «место порядка».
6. **Храните мысли в картотеке.** Мысль нематериализованная – мысль потерянная, поэтому записывайте свои и чужие идеи и они «выстрелят» в свое время. Одна мысль – один материальный носитель.

Не пытайтесь сразу рассортировать мысли по темам. Суть картотеки – в свободном взаимодействии разнородных мыслей. Когда вокруг замысла нарастает целое мысленаполнение, можно поместить его в отдельную папку. Когда в папке назреет критическая масса мыслей – достаточно высыпать карточки на стол, разложить мысли в логическом порядке, выкристаллизовать таким образом из них структуру и оформить готовый продукт.

- **Организируйте информационное пространство в соответствие со структурой внимания.** Выделите на рабочем месте сигнальную область, входящий и исходящий накопители, контекстные лотки и контрольные лотки по методу «День – Неделя».

8. Поглотители: как найти резервы времени

1. **Проводите «инвентаризацию» нашего времени с помощью хронометража,** чтобы понять, куда оно тратится и снизить расходы.
 - В течение 3-4 дней фиксируйте в блокноте каждые полчаса все, что вы делаете, с точностью до 5-10 минут. Не записывайте в хронометраж дела короче 5 минут. Мелкие прерывания отмечайте галочками.
 - В конце дня подсчитайте количество галочек и умножьте их на 2-3 минуты.

«Успешные люди отличаются тем, что выделяют достаточно инвестиций в свое будущее».

- Отметьте напротив каждого пункта хронометража, к какой категории относится действие: поглотитель или приоритет.
 - На основе сплошного хронометража выведите количественные показатели, которые позволят оценить следующее.
 - Процент времени на долгосрочные приоритеты. (Как правило, 20-30%, желательно – 60-70%.)
 - Количество времени, затраченное на задачи, которые можно было бы делегировать. (Оптимально не более 10%.)
 - Процент времени, которое отнимают поглотители (Часто доходит до 50%, двумя-тремя неделями хронометража удается снизить до 20-30%.)
 - При желании используйте тонкий метод – переводите потерянное время в потерянные деньги.
 - Подсчитайте показатели, для которых не нужна полная картина дня.
 - Количество времени, ежедневно выделяемого на приоритетный для вас проект.
 - Количество времени на «ресурсное занятие» – хобби, спорт.
 - Длительность ежедневной задержки на работе.
 - Длительность общения с неприятными для вас людьми и т.п.
 - Снижайте или повышайте показатели. Одновременно следите не более чем за 2-3 показателями.
 - По достижению результата переключайтесь на новые показатели.
- 1. Эффективно используйте время в транспорте.**
 - Читайте либо слушайте аудиокниги.
 - Осознанно отдыхайте.
 - Выбирайте нестандартные маршруты и время.
 - Учите, например, язык.
 - Обдумайте конкретный список вопросов.
 - Делайте исходящие звонки, если едете на автомобиле или маршрутке.
 - 2. Планируйте время в командировке.**
 - Определите и используйте кайросы.
 - Запланируйте работы на транспортное время.
 - Запланируйте отдых и работу на вечер.
 - Не тратьте время на сборы – заведите командировочный комплект с нужными гигиеническими принадлежностями.
 - Берите в самолет только ручную кладь.
 - Запаситесь избытком информации.
 - Заводите личный мини-путеводитель, побывав в каждом городе: необходимые телефоны, полезные заметки и пр.
 - 3. Имейте сценарии работы на случай технических форс-мажоров.**
 - Найдите альтернативное занятие.
 - Отправьте e-mail, факс и пр. из Интернет-кафе.
 - Создавайте резервные копии информации.
 - 4. Применяйте техники организации совещаний.**
 - Организуйте совещания в одном формате (или мозговой штурм, или планерка-оперативка, или стратегическое совещание).

- Определите круг участников и список вопросов.
 - Определите длительность совещания и назначьте ответственного за время.
 - Забронируйте помещение для совещания, подготовку оборудования и организуйте рассылку информационных материалов.
 - Убедитесь, что материалы материалов к совещанию прочитаны:
 - разошлите краткое описание проблемы;
 - затребуйте с участников присылать по e-mail 2-3 варианта решения не позднее, чем за сутки до совещания;
 - не допускайте не приславших на совещание.
 - Материализуйте обсуждаемые вопросы в виде схем на флипчарте.
 - Зафиксируйте и разошлите принятые решения.
- 5. Найдите время на тайм-менеджмент.**
- Используйте любые обрывки времени.
 - Создадите четкий ритм повышения личной эффективности.

9. «ТМ-бацилла»: как донести ТМ-идею до окружающих

- 1. Засейте «ТМ-бациллы» в головы подчиненным и шефа, чтобы они использовали свое и ваше время эффективно.**
 - Покажите на личном примере, как у вас получается применять тайм-менеджмент.
 - Двигайтесь мелкими шагами, но ритмично. Предлагайте постоянно простые и понятные техники по ТМ. Руководителю дайте без финансовых затрат ощутить повышение управляемости.
- 2. Заставьте подчиненных применять ТМ.**
 - Лучше меньше инструментов, но обязательных.
 - Придумайте простые и быстрые «кнуты» и «пряники».
 - Используйте ТМ как пилотный проект. Применительно только к одному подразделению или направлению деятельности.
- 3. Предлагайте ТМ детям в виде игры, развивая в них «проактивный подход к жизни».**

Глава 10. ТМ-манифест: от инструмента к идеологии

ТМ-идеология: «вдумчиво и осмысленно использовать невосполнимое время жизни в соответствии с осознанными ценностями и приоритетами».

- 1. Разумная организация времени сочетает три уровня, образующие лестницу ТМ, взбираясь по которой, вы можете менять мир.**
 - **Технический.** «Как идти» быстро и грамотно – эффективность.
 - **Стратегический.** «Куда идти» – выбор цели.
 - **Философский.** «Зачем идти» – философия.
- Аксиомы ТМ-идеологии и ТМ-этики.**

«Если у вас украли 1000 рублей, все понимают, что это нехорошо. Если у вас украли час времени, который в отличие от 1000 рублей, невосстановим и невосполним, – никто не считает это предосудительным».

«Успех – это когда ты можешь изменить мир. Хоть чуть-чуть. Именно ты, своей волей».

*М. И. С. Дяченко.
«Пандем»*

«Техника ТМ без идеологии – мертва и беспомощна. Техника, оплодотворенная эффективной идеологией, непобедима. Для сравнения возьмите восточные боевые искусства. Все техники – реализации мировоззренческих установок».

- **Свобода выбора.** Вы определяете, какой будет ваша жизнь, не смотря на внешние обстоятельства.
- **Ответственность.** Человек ответственен за то, как он строит свою жизнь и на что тратит время.
- **Развитие на разных уровнях и в разных смыслах.** Вы можете изменить мир, следуя ТМ-идеологии.

Послесловие. Когда каждый поставит цель

У нас богатый потенциал развития, который мы не используем. Причина в том, что нам не хватает трех вещей: дерзких целей, готовности много работать и организованности. Избавьтесь от них – и вы будете успешны.