

# Время. Большая книга тайм-менеджмента

**Автор:**

Глеб Архангельский

Время. Большая книга тайм-менеджмента

Глеб Алексеевич Архангельский

Книга Глеба Архангельского, основоположника российской школы тайм-менеджмента, наиболее полно и глубоко охватывает все аспекты современных методов управления временем.

Как найти резервы времени на важные рабочие дела, близких людей, отдых и хобби? Как сбалансировать разнонаправленные векторы своей жизни и успевать главное? Как сделать каждый час вашей жизни моментом счастья и самореализации? Рекомендации автора по этим вопросам, основанные на реальном российском опыте, будут применимы в условиях авралов, хаоса и форс-мажоров, которыми полна наша действительность.

Для всех, кто неравнодушен к «бездорожью и разгильдяйству» вокруг себя, в книге подробно разработана важнейшая тема коллективного тайм-менеджмента, уважения к времени и выработки этики сбережения времени – на уровне организации, общества, государства.

Глеб Архангельский

Время. Большая книга тайм-менеджмента

Предисловие

## Подвиг как образ жизни

У русского человека сложные и особенные отношения с временем. Мы не любим линейное, упорядоченное, немецко-швейцарское время, расписанное по минутам, где каждому делу заранее отведена своя клеточка.

Мы – народ-авральщик, народ-герой. Мы любим подвиг и не любим методичные, рутинные, ежедневные шаги – нам это скучно. Мы чувствуем себя как рыба в воде в ситуации форс-мажора. Когда единственно возможный способ решения задачи – совершить подвиг.

Это довольно неудобно в повседневном быту. Когда для бухгалтеров квартальный отчет – неожиданность и нужно срочно выбивать недостающую счет-фактуру из Хабаровска. Когда для коммунальных служб неизменно свежая новость, что в России осенью выпадает снег. Когда студент начинает писать диплом в ночь накануне крайнего срока его сдачи. Мы постоянно устраиваем форс-мажоры и авралы себе и другим и постоянно ругаем за это окружающих.

Однако именно это умение работать с форс-мажором и авралом, умение совершать подвиг на ровном месте позволило нам создать тысячелетнюю империю, занимающую самую большую в мире территорию, контролирующую около 45 % мировых природных богатств, объединяющую несколько сотен народов, выигравшую невероятное количество тяжелейших войн, давшую миру величайших поэтов, художников, композиторов, изобретателей.

Представьте, что ученикам в бизнес-школе выдали практическую ситуацию для разбора: «2 % мирового населения захватили и удерживают, несмотря на тяжелейшие кризисы и войны, 11,5 % территории Земли и 45 % мировых богатств. Задача: понять, как они умудряются это делать?» Это крайне интересный управленческий кейс, в котором никто еще толком не пытался разобраться.

Любопытно, что эти же 2 % мирового населения, пожалуй, удерживают абсолютный мировой рекорд по самоугрызению, самокопанию и доказыванию самим себе, как у нас все плохо и неправильно организовано. Впрочем, добрые русские люди, поездившие как следует по миру, особенно с деловыми целями, а не с туристическими, замечают, что мобильную связь мы себе организовали одну из самых лучших и дешевых в мире, что многофункциональные центры госуслуг

– это фантастически удобно, и далеко не во всех странах такое есть, и что жители богатейших мировых столиц, оказывается, прозябают без магазинов, спортзалов и ресторанов, работающих 24 часа в сутки, а у нас это доступно жителям любого города-миллионника.

Уже двадцать лет я помогаю людям и организациям в России найти общий язык с временем. Сам удивляюсь, насколько разнообразны аудитории, с которыми я обсуждаю проблему организации времени в связке с особенностями национального характера: топ-менеджеры Администрации Президента РФ и талантливые школьники в образовательном центре «Сириус», члены правления РЖД и студенты Санкт-Петербургской духовной академии, офицеры регионального ГУВД и активисты общероссийской предпринимательской организации «Опора России»...

Объездив всю страну от Калининграда до Владивостока, я многократно убеждался в том, насколько вредно и опасно загонять широкую русскую душу в прокрустово ложе западных бизнес-книг и бизнес-моделей. Разумеется, нужно внимательно знакомиться со всеми достижениями иностранной бизнес-мысли. Не просто читать книги, но участвовать в бизнес-поездках, получать западное бизнес-образование, реализовывать экспортные и инвестиционные проекты в разных странах.

Однако ни в коем случае не следует некритично, бездумно прилагать западные модели управления к русскому человеку. Нужно сплавлять западный и русский опыт в те управленческие модели и решения, которые будут идеально нам подходить. Эта книга – теоретический фундамент русской школы управления временем. Многочисленные примеры от активистов тайм-менеджерского сообщества и руководителей ТМ-клубов Лиги «Время» покажут, как методы русской школы управления временем работают на практике.

Если у вас возникнут вопросы и пожелания, пишите нам на [info \(mailto:%20info@tmliga.ru\)](mailto:info@tmliga.ru) @ [tmliga \(mailto:%20info@tmliga.ru\)](mailto:info@tmliga.ru) tmliga [tmliga \(mailto:%20info@tmliga.ru\)](mailto:info@tmliga.ru). Следите за нашими новостями, читайте и смотрите полезные материалы на сайте [ЛИГАВРЕМЯ.РФ](http://ЛИГАВРЕМЯ.РФ).

Успевайте главное!

Глеб Архангельский,

председатель общественного движения Лига «Время»

Введение

Русская школа управления временем

Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой. Человек спросил его:

– Уважаемый, почему бы вам не наточить свою пилу?

– У меня нет времени точить пилу – я должен пилить! – простонал дровосек.

Нужен ли русскому секундомер? Время – деньги?

«Время – деньги» – любят повторять успешные предприниматели и менеджеры.  
«Время – деньги» – услышите вы в Москве и в Нью-Йорке, в Лондоне и в Токио.  
«Время – деньги» – какая истина может быть неоспоримее для современного делового человека?

XXI век поставил эту истину под сомнение. Время не деньги. Время дороже денег, время важнее денег! В новой экономике, где жизненные циклы товаров исчисляются месяцами и неделями, вам придется переставить акценты. Деньги уже не решают все. Время – вот о чем вам придется задуматься всерьез, если вы хотите выжить и сохранить конкурентоспособность.

Специалисты по управлению проектами утверждают: в информационном обществе побеждает тот, кто вывел товар на рынок в срок, хотя бы и вдвое превысив бюджет проекта. Тот, кто уложился в бюджет, но опоздал на неделю,

имеет все шансы «отстать от поезда».

Специалисты по тайм-менеджменту утверждают: главный враг работающего человека наших дней – стресс, вызванный хронической нехваткой времени. Потоки информации растут лавинообразно, знания устаревают еще до того, как вы успели их усвоить, думать становится некогда. Нужно очень быстро бежать, только чтобы оставаться на месте. Но какая в этом польза, если становится некогда жить?

Когда в ходе публичных выступлений автор книги задает вопрос – «с чем у вас ассоциируется управление временем?», обычно звучат слова «ежедневник», «план дня», «расписание», «график», «режим». Однако «человек для субботы, или суббота для человека»? Человек должен поработать себя ежедневнику или ежедневник помочь человеку найти время на главное в жизни? Это зависит от того, что понимать под тайм-менеджментом. Мы определим эту дисциплину так:

Организация времени (тайм-менеджмент, управление временем) – это технология, помогающая человеку распределить невозполнимое время своей жизни в соответствии с осознанными человеком целями и ценностями.

Обратите внимание: в этом определении нет слов «ежедневник», «расписание», «секундомер». В нем два ключевых аспекта. Первый – ваше время невозможно в отличие от других доступных нам ресурсов (денег, информации и т. п.). Второй – стоит прожить это время осмысленно, осознанно, разумно, насыщенно. И все ежедневники и расписания, о которых мы много будем говорить в этой книге, полезны только в том случае, если помогают человеку решить эту основную задачу, задачу самореализации.

Чем успешнее и богаче человек, тем больше у него денег и меньше времени. Поэтому организация времени нужна не только для того, чтобы достигнуть успеха, но и для того, чтобы не потерять вкус к жизни после его достижения.

«Русские не могут структурировать время и пространство?!»

Что приходит в голову нашему человеку при слове «тайм-менеджмент»? Скорее всего, что-то вроде «Тайм-менеджмент = планировать, структурировать, расписывать по минутам. Пробовал – не работает, не хочу!»

Вот что в далеком 2000 году писал автору книги один из первых посетителей нашего тайм-менеджерского сайта Improvement.ru: «Мне кажется, что у нас в России идея организации времени не привьется. Представить себе не могу русского человека, который фиксирует по часам и записывает в таблицу события дня с целью... Да с любой целью не могу представить! А уж связать время и деньги так и подавно невозможно! Это не укладывается в русской голове. Мы не можем структурировать время и пространство! Это скорее к немцам. А мы люди азартные, увлекающиеся. Нам рутина скучна и неинтересна. А когда мы в азарте, мы можем горы свернуть, и смешно подходить с этими таблицами и пытаться организовывать человека в состоянии азарта. А когда мы не в азарте, то в скуке. А в скуке нас лучше не трогать!»

Эта позиция понятна и объяснима, но исторически неверна. Первый русский календарь издал еще первопечатник Иван Федоров в 1581 году. Монастырский устав Типикон, с первых веков русского христианства регулировавший не только монашескую жизнь, но и жизнь благочестивых мирян, – это весьма детально прописанный тайм-менеджмент суточного, недельного и годичного кругов богослужения, связывавший в единую стройную логику время молитвы, работы и трапезы.

Царь Петр Великий с 1701 года поставил печатание календарей на промышленную основу; сохранилось его письмо сподвижнику: «Календарев пришли сюда тысячи полторы... дабы возможно офицерам на каждый день приписывать свои дела...» Сам государь, как свидетельствуют современники, всегда имел при себе памятную книжку и записывал в нее все, что планировал сделать.

В XIX веке появилось огромное количество разных видов календарей и ежедневников: календарь юриста, календарь музыканта, календарь сельского хозяина... Некоторые из них приведены в иллюстрациях к этой книге, и они составляют очень малую часть собранной автором коллекции. Умный, образованный и стремящийся к высоким достижениям русский человек XVIII, XIX, XX века всегда мог подобрать себе ежедневник по вкусу.

При этом не следует путать разумный, взвешенный, организованный подход к времени с детальным расписыванием его по минутам. Однако большинство книг и курсов, основанных на западных разработках, предлагают технологии, ориентированные скорее на структурирующий, упорядоченный тип личности. Люди более хаотичного склада, пытаюсь примерить на себя такую «смирительную рубашку», никакой пользы от этого не получают. А ведь именно на жестком планировании основано большинство классических технологий тайм-менеджмента, рожденных во второй половине XX века в Германии и США.

Хаос, хаос и еще раз хаос – вот с чем приходится иметь дело в России. Но в России были созданы и методы, позволяющие повышать эффективность, несмотря на хаос и даже творчески его используя.

#### Принципы русской школы управления временем

Главная беда классического тайм-менеджмента состоит в том, что большинство западных экспертов в этой области занимаются только тайм-менеджментом, специализируются на данной теме и ни на чем другом. В результате 90 % издающихся сейчас книг по тайм-менеджменту – это более или менее удобные изложения все тех же немецких и американских методов конца XX века, с некоторыми вариациями, но не более того. Причем, к сожалению, каждая следующая книга начинается трескучими заявлениями в духе «Весь прошлый тайм-менеджмент – чушь собачья, я принес вам свет новой истины...» (барабанная дробь) – и дальше какая-нибудь набившая оскомину банальность вроде правила Парето или необходимости управлять энергией, а не только временем.

Наших людей всегда отличали фундаментальность образования и широта подхода, поэтому русский тайм-менеджмент лишен отмеченных недостатков. Вот ключевые идеи, которые мы считаем основой русской школы управления временем:

1. Управление хаосом. Распространенный и редко осознаваемый стереотип гласит: «Эффективность = порядок». Но жизнь скорее хаотична, чем упорядочена, и в этом хаосе нужно ориентироваться. Более того, любое развитие, рождение нового – это всегда хаос.

Справиться с хаосом помогают ключевые идеи синергетики – науки, владеющей передовыми умами вот уже несколько десятилетий. Но мы не будем мучить читателя матанализом динамических систем, аттракторами Лоренца и прочими мозгодробительными конструкциями. Нам совершенно не обязательно знать, как устроен хаос, – это дело науки. Нам ведь не нужно разбираться в устройстве телевизора, чтобы уверенно им пользоваться? Аналогично достаточно знать, как правильно действовать в хаосе – какие кнопки на телевизоре нажимать.

2. Нечеткая логика – еще одна властительница дум, достижения которой постепенно проникают в управленческую практику. Часто ли вы принимаете решения, основываясь на абсолютно точных цифрах, безусловных данных, полной уверенности? Скорее всего, нет. Но почему тогда вы должны планировать выполнение своих задач в четких цифрах, выставлять точное время напоминания в электронном планировщике, пользоваться органайзером с жесткой временной сеткой? Часто это далеко не оптимально. В книге будут даны методы нечеткого планирования, позволяющие гибко реагировать на динамично изменяющуюся ситуацию и не загонять себя в жесткие рамки плана.

Кроме того, нечеткая логика поможет более эффективно применить все наши рекомендации. Как правило рекомендации книжек по менеджменту, в том числе тайм-менеджменту, являются «четкими»: делай то, не делай этого. В результате два разных человека могут одинаково успешно (или одинаково неуспешно) применять две противоположные рекомендации.

Хотя проблема не в отсутствии закономерностей, а в их нечетком, вероятностном характере. Например, неправильно было бы сказать: «нужно все тщательно планировать», или «нужно быть спонтанным». Или еще лучше, как любят делать некоторые авторы: «нужно тщательно планировать, не мешая себе при этом быть спонтанным» – полный тупик для того, кто попытался бы



использовать такую рекомендацию.

Более корректная и работоспособная формулировка звучит так: «Не существует абсолютно организованных и абсолютно спонтанных людей. Каждый человек с большей или меньшей степенью выраженности предпочитает планомерность либо спонтанность. Поэтому стоит найти баланс планомерности и спонтанности, оптимальный лично для него, исходя из особенностей его личности и специфики его деятельности».

Эта ситуация изображена на рисунке в виде шкалы, на которой вы находите приемлемое лично для вас соотношение параметров. Изображенное на рисунке предпочтение читается так: «Этот человек предпочитает быть скорее организованным, чем спонтанным. Вероятность того, что в любой момент времени он поступит по плану, выше, чем вероятность того, что он отойдет от плана. Он чаще действует по плану, чем вопреки ему. При этом его предпочтение не является ярко выраженным, т. е. вероятность того, что он поступит спонтанно, остается сравнительно высокой».

Таким образом, любое противопоставление в нашей книге («планомерность – спонтанность», «порядок – хаос» и т. п.) следует воспринимать не в терминах «хорошо» или «плохо», а в терминах поиска баланса, гармоничного сочетания противоположностей.

3. Абстракции как инструмент управления. К сожалению, бытует стереотип «конкретное = практично, успешно, хорошо; абстрактное = ученые, заумь, непонятно, плохо». Между тем есть только один способ справиться с колоссальными потоками информации, которые обрабатывает современный человек: ему нужно научиться оперировать абстракциями – универсальными методами, схемами, принципами. Универсальное неизбежно более абстрактно, абстрактность – это неминуемая плата за универсальность. Но зато, поняв и научившись применять один абстрактный, универсальный принцип, вы сможете решить массу самых различных проблем, самостоятельно создав на основе этого принципа необходимые конкретные способы решения.

Именно поэтому в нашей книге вы не найдете длинных списков «способов борьбы с телефоном» и прочих «полезных тайм-менеджерских советов», как правило, сводящихся к общеизвестным банальностям в духе «Чистите зубы по

утрам, и ваши волосы станут мягкими и шелковистыми» или тавтологиям типа «Чтобы не опаздывать на встречи, будьте всегда четким, пунктуальным и аккуратным».

Мы даем универсальные схемы, на основе которых вы сами построите нужные конкретные приемы и решения, идеально «заточенные» под ваши уникальные потребности и неповторимую специфику деятельности. Естественно, схемы и методы иллюстрируются многочисленными конкретными примерами, но значение этих примеров второстепенно, а основное внимание стоит уделить пониманию общих закономерностей и универсальных принципов.

Большинство людей относятся к типу «Что тут думать, трясти надо!», но большинством всегда управляет меньшинство. Это меньшинство достигает успеха благодаря тому, что ленится трясти и не ленится думать.

## ТМ-ИСТОРИЯ

«У хорошего работника инструмент всегда отлично налажен...»

Александр Николаевич Энгельгардт. «Письма из деревни». Энгельгардт был ученым-химиком, занявшимся сельским хозяйством в своем поместье. По просьбе М. Е. Салтыкова-Щедрина он описал свой опыт в письмах, многократно с тех пор публиковавшихся. Эти письма – кладезь наблюдений о русском человеке и его методах хозяйствования и управления. Вот, например, отрывки из описания граборов – профессионалов в земляных работах.

«В артели граборы всегда отлично ведут себя, ни пьянства, ни шуму, ни буйства, ни воровства, ни мошенничества. Артель не только зрит за своими членами, но, оберегая от всяких подозрений свою добрую славу, наблюдает и за всем, что делается в усадьбе, дабы не случилось какого воровства, подозрение в котором могло бы пасть на граборов.

Все граборы пьют охотно, любят выпить, и когда гуляют дома, то пьют много, по-русски, несколько дней без просыпу, но в артелях ни пьяниц, ни пьянства нет. Никто в артели не пьет в одиночку, а если пьют, то пьют с общего согласия, все

вместе в свободное время, когда это не мешает работе. Поступая, например, на работу, пьют „привальную“, оканчивая работу, пьют „отвальную“, и тут пьют здорово; во время же работ пьют по малости, когда холодно, сыро и есть особенно трудная работа. Все это, равно как и всякие изменения в харчах, делается с общего согласия».

«...Граборы обладают большим вкусом, любят все делать так, чтобы было красиво, изящно. Для работ в парках и садах, при расчистке пустошей, если кто хочет соединить полезное с приятным, граборы – просто клад. Даже немцы-садовники, презирающие „русски свинь мужик“, дорожат граборами. В самом деле, стоит только сказать грабору, чтобы он так-то и так провел дорожку, обложил дерном, перекопал клумбу, сделал насыпь, сточную канаву, и он тотчас поймет, что требуется, и сделает все так хорошо, с таким вкусом, с такою аккуратностью, что даже немец удивляться будет».

«Инструменты грабора, заступ и тачка... доведены ими до высокой степени совершенства. Применяет грабор эти инструменты опять-таки наисовершеннейшим образом, да оно и понятно, что человек, который совершенно точно знает, сколько на каком харче можно сработать, который считает, что на дешевой работе не стоит хорошо есть, такой человек не сделает лишнего взмаха заступом, не выкинет лишнего фунта земли, и для выполнения каждой работы употребит минимум пудо-футов работы. Понятно, что у таких людей и инструмент налажен наисовершеннейшим образом.

Нужно заметить, что наладка инструмента очень характеризует работника. У хорошего работника инструмент всегда отлично налажен и индивидуально приспособлен. Он всегда знает свой инструмент и свою работу».

«Мне достаточно посмотреть то место, с которого брали землю, чтобы безошибочно определить, кто работал: граборы или крестьяне. Где брали землю не граборы, тотчас видно, что люди делали огромную массу непроизводительной работы, бесполезно растрачивали силу».

«Исконные, старинные граборы, из поколения в поколение занимающиеся граборским делом, достигли в земляном деле высочайшей степени совершенства. Нужно видеть, как режет грабор землю, вырывая, например, прудок, – сколько земли накладывает он на тачку, как везет тачку! Нужно видеть, как он обделывает дерном откосок! До какого совершенства, до какого изящества доведена работа!

Грабор работает, по-видимому, медленно: он тщательно осматривает место работы, как бы лучше подладиться, тщательно выбирает такой дерн, какой ему нужен, режет землю тихо, аккуратно, так, чтобы ни одной крошки не осталось, ни одной крошки не свалилось с заступа, – он знает, что все это будет потеря работы, что все эти крошки придется опять поднять на ту же высоту, с которой они свалились. Нельзя не залюбоваться на граборскую работу, тем более, что вы не видите, чтобы грабор делал особенные усилия, мучился на работе, особенно напрягал мускулы. Ничего этого нет. Он работает как будто шутя, как будто это очень легко: дерн, глыбы земли в пуд весом грабор отрезывает и выкидывает на тачку, точно режет ломтики сыру. Так это все легко делается, что кажется, и сам так бы сделал. Только тогда и поймешь, как трудна эта граборская работа, сколько она требует науки, когда рядом со старым опытным грабором увидишь молодого, начинающего, недавно поступившего в артель».

Истоки русской школы управления временем

Русский «фордизм-тейлоризм» 1920-х годов

Тайм-менеджмент обычно воспринимается современным читателем как чисто западная технология. Между тем отечественная школа научной организации труда (НОТ) и организации личного времени имеет ряд собственных достижений, полученных независимо от западной науки, причем иногда не имеющих в ней аналогов. Расскажем всего о двух ярких деятелях отечественной НОТ 1920-х годов, идеи и опыт которых особенно важны для нашей темы, – А.К. Гастеве и П.М. Керженцеве.

Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), был лично знаком и состоял в переписке с Генри Фордом. Идеи Г. Форда и Ф.У. Тейлора, безусловно, были для него весьма значимы. Но некоторые из его разработок позволили одному из отцов научного менеджмента Ф. Гилбрету, ознакомившись с публикациями ЦИТ, заявить: «Русские глубже нас входят в НОТ»[1 - Цит. по: Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент:

русская история. – СПб.: Питер, 1999. С. 66. Далее цитаты трудов А.К. Гастева и П.М. Керженцева по этому же изданию.]

Опишем несколько наиболее интересных для нас концепций Гастева.

Идея узкой базы становится неожиданно актуальной в наши дни благодаря повышению роли личности, ее творческого и умственного труда в эффективности предприятия. В отличие от Тейлора, ставившего во главу угла систему и организацию, и Форда, совершенствовавшего технику производства, Гастев фиксировал основное внимание на человеческом факторе, на его ведущей роли в общей эффективности. Отсюда рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с личной эффективности отдельного человека на его рабочем месте. Это и есть методология узкой базы.

При этом в противоположность классикам научного менеджмента Гастев рассматривал рабочего как активный источник совершенствования приемов работы. Это выразилось в его концепции трудовой установки. Алексей Капитонович считал совершенно необходимой «прививку определенной организационно-трудовой бактерии каждому рабочему, каждому участнику производства». Да, отмечал Гастев, Тейлор создал инструкционную карточку, но ни он, ни Гилбрет не создали методики, которая «заражала бы массы, заставляла бы их проявлять непрерывную инициативу». В части IV книги, посвященной коллективному тайм-менеджменту, мы покажем, насколько актуальным такой подход оказывается в наше время – вплоть до чисто терминологического совпадения («тайм-менеджерская бактерия»).

С формированием мышления, направленного на эффективность, связана третья важная для нас идея А.К. Гастева – его представление о роли стандартизации в повышении не только «механической», но и «творческой» эффективности. Стандартизация действий, наработка автоматизма, способствуют тому, что «нервная энергия будет освобождаться для все новых и новых инициативных стимулов», увеличивая «мощь данного индивида до беспредельности». Таким образом, Гастев впервые опроверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации личной работы: ее якобы несовместимость с творческим мышлением.

История Гастева, как и история всей советской НОТ, – это история энтузиазма, лозунгов, пламенных призывов, что может вызывать некоторый законный скептицизм у гражданина современной России. Менее известно другое: это еще

история грамотного и экономически эффективного хозяйствования. Не будем забывать, советская НОТ по времени совпала с новой экономической политикой, а поэтому подпитывалась не только революционным энтузиазмом, но и здоровым экономическим интересом.

Например, в 1924 г. при Центральном институте труда было организовано акционерное общество «Установка», внедрявшее достижения ЦИТ на предприятиях. По масштабам и характеру деятельности треста «Установка» его вполне можно сравнить с крупной современной консалтинговой фирмой: здесь мы видим диагностику систем управления, разработку и внедрение новых организационных схем, совершенствование документооборота, обучение сотрудников и т. д. Услуги треста «Установка» быстро приобрели популярность у большого числа руководителей, благодаря чему, в частности, уже первые полгода его деятельности позволили полностью снять ЦИТ с государственного финансирования. Таким образом, энтузиазм и глубокие теоретические разработки не мешали Гастеву и его коллегам добиваться вполне ощутимых практических результатов.

При грамотном подходе к делу энтузиазм вполне совместим с капитализмом. При этом энтузиазм – незаменимое средство добиться конкурентного преимущества в ситуациях, когда с точки зрения здравого смысла это абсолютно невозможно.

Время строит аэропланы

Платон Михайлович Керженцев, руководитель Лиги «Время», в своей не раз переиздававшейся книге «Борьба за время»<sup>[2 - Керженцев П.М. Борьба за время. – М.: Экономика, 1965. <http://www.improvement.ru/bibliot/kerzht/>]</sup> цитирует статью, с которой эта организация начала свое существование. Статья «Время строит аэропланы» появилась в «Правде» 18 июля 1923 года и начиналась так:

«На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

– Сколько человек в зале?

- Тысячи три с половиной.

- Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

- Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

- Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два самолета.

Мы прождали еще „с пол-самолета“, и только тогда заседание началось.

В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в самолетах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью».

Эта статья стала катализатором чрезвычайно широкого общественного движения. Только на первом инициативном собрании, состоявшемся через несколько дней после выхода статьи, присутствовало около 400 человек. Без всякого государственного вмешательства люди организовывали ячейки Лиги «Время», писали статьи, «заражали» окружающих идеей разумного отношения к времени. Во многих газетах вскоре появились разделы «Борьба за время». При этом Лига предъявляла к своим членам достаточно жесткие требования, благодаря которым они не только призывали к организации времени, но и предъявляли то, к чему призывали. Каждый «эльвист» (от сокращения ЛВ) должен был учитывать и планировать свое время; заседания ячеек Лиги были очень кратки и проходили с жестким соблюдением повестки; члены ячеек разрабатывали конкретные способы повышения эффективности предприятий, при которых эти ячейки организовывались, и т. д.

К сожалению, Лига «Время», как и многие другие общественные организации, была объединена с профсоюзным движением и прекратила самостоятельное существование. Хотя основные работы ее лидеров переиздавались и в 1930-е, и в 1960-е, внося свой вклад и в индустриализацию страны, и в успехи атомной и космической программ. Главное, что показал опыт деятельности Лиги, – ставить

задачу борьбы за время в масштабах общества и государства возможно.

Не трудно найти наилучший способ использования ресурсов, оптимальную организационную структуру, эффективную финансовую стратегию. Трудно найти сильную идею, которая сможет объединить фирму, общество, государство для достижения единых целей.

### Лига «Время» в наши дни

«Вторая волна» отечественного тайм-менеджмента началась с выходом в начале 1970-х годов книги Даниила Гранина «Эта странная жизнь». В ней повествуется о биологе А.А. Любищеве, в молодости поставившем себе глобальную цель: разработать периодическую систему биологических объектов, подобную Периодической системе Менделеева. Подсчитанное им количество времени, необходимое для достижения этой цели, оказалось существенно превосходящим среднюю продолжительность жизни человека. Александр Александрович решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности, анализировать результаты хронометража, планировать свою работу. Здесь впервые появляется идея хронометража как основы системы управления личным временем. Прозвучала также важная идея бюджетирования расходов времени – гораздо более гибкого метода, чем обычное для западных подходов планирование.

Но главное значение выхода книги Гранина состояло не столько в описании конкретных методов повышения личной эффективности, сколько в том, что она вызвала достаточно широкий отклик, породила значительный интерес к теме организации личного времени. Последователи Любищева переписывались друг с другом, творчески развивали его методы и вырабатывали новые. Постепенно кристаллизовалась основная идея «любищевского» подхода – эффективное мышление как основа личной эффективности и хронометраж как инструмент выработки этого мышления. Иначе говоря, личная эффективность не сводится к набору техник и приемов; наибольший результат дает переустройство мозгов; осознанное управление временем как метод мышления. Подробнее об этом будет рассказано в первой части книги.



Освоив в студенческие годы доступные на тот момент технологии управления временем, автор решил поделиться ими и создал сайт «Организация времени» [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru) (<http://www.improvement.ru/>), который существует до сих пор и является самым полным хранилищем знаний по тайм-менеджменту в русском Интернете. В начале нового тысячелетия, в январе 2001 года на форуме сайта стало зарождаться тайм-менеджерское онлайн-сообщество. Люди, заинтересованные в саморазвитии и распространении «ТМ-бациллы» в стране, писали статьи, проводили тайм-менеджерские клубы, разрабатывали новые технологии управления временем. С 2006 года каждое 2 февраля проводился ежегодный праздник тайм-менеджмента, приуроченный нами ко дню рождению автора книги. Мы называем его также «День сурка» с отсылкой к известному фильму, в котором герою дан шанс прожить один день своей жизни наилучшим образом и в котором события происходили также 2 февраля.

2 февраля 2017 года тайм-менеджерское сообщество вышло на новый качественный уровень: был проведен учредительный съезд общественного движения Лига «Время». Название было выбрано в знак уважения к трудам наших предшественников в 1920-е. Основная форма работы активистов Лиги «Время» – создание и проведение тайм-менеджерских клубов. Именно клубный формат позволяет учесть личный опыт каждого участника, создать пространство саморазвития и распространения культуры уважения к времени.

К этой деятельности может подключиться каждый, посещая чей-либо ТМ-клуб или создав свой. Для этого достаточно заполнить короткую анкету сторонника на сайте [ЛИГАВРЕМЯ.РФ](http://ЛИГАВРЕМЯ.РФ) и получить расписание действующих в городах России ТМ-клубов, а также инструкцию по созданию вашего собственного клуба.

Есть вещи, в которых книги – плохой помощник. Лучший способ научиться плавать – прыгнуть в воду. Лучший способ стать эффективным, успешным и развивающимся – включиться в коллектив таких же.

## ТМ-ИСТОРИЯ

«Система отношения к времени своей жизни...»

17 июля 2002 года автор книги взял интервью для сайта тайм-менеджерского сообщества у Даниила Гранина, автора книги «Эта странная жизнь» о биологе А.А. Любищеве и его системе хронометража и планирования времени. Приводим здесь выдержки.

Г.А. У нас с самого начала деятельности сайта появились такие вопросы: приложима ли эта система к широкой русской душе? Мы народ увлекающийся, размашистый, а здесь такое немецкое параллельно-перпендикулярное структурирование.

Д.Г. Я думаю, что смысл здесь как раз обратный. Вот, в частности, Тимофеев-Ресовский такой был (ему посвящена другая известная книга Д. Гранина «Зубр». – Г.А.). Он всегда говорил, что немец (а он жил и работал в Германии, хорошо знал тамошнюю научную публику), вместо того чтобы заниматься общими представлениями о проблеме, массу времени тратит на частности, на достижение какой-нибудь там шестой цифры после запятой, теряя принципиальные вещи, упуская из виду общую проблему.

Для Любищева его система была вообще связана с ценностью всей жизни, т. е. она предусматривала для него не только решение каких-либо теоретических задач, но была связана и с какой-то гуманитарной составляющей – с литературой, музыкой, театром. Этот комплекс вещей он считал необходимым для себя, очевидно не разделяя свою жизнь по принципу «здесь дело, а здесь – все остальное».

Г.А. Получается, это не только система достижения результатов в плане работы, а вообще система проектирования жизни.

Д.Г. Я считаю, это скорее система отношения к времени своей жизни. Вот нам отпущено какое-то время судьбой или Господом – смотря кто как считает. Вопрос в том, как мы его расходует? Мы вроде бы ценим свою жизнь, но это чисто абстрактно сказано. Мы ценим жизнь как биологическое состояние или как время деяний, как осуществление самого себя?

Г.А. Вы сказали про призвание – это важная и сложная тема в вопросе личного времени, личной стратегии. Как понять, где моя ниша, моя область, стезя? Насколько я знаю, у вас тоже был такой момент, когда два пути расходились – научный и писательский, и вы выбрали писательский. Вы могли бы что-то

посоветовать человеку, как раскрыть свое призвание?

Д.Г. Эта проблема сложная, поскольку, как я убедился, большинство людей не успевают узнать себя, свой дар, свои способности. Человек всю жизнь служит, выполняет свою работу – менеджера, строителя, журналиста. А на самом деле у него совершенно другие способности. Может быть, он великий летчик или великий врач?

Как раскрыть свои способности – это проблема, которая стоит перед человеком и человечеством в целом. Если бы каждый мог узнать, на что он годится, это было бы величайшим благом. Каждый человек был бы счастлив, если бы почувствовал это и смог себя осуществить.

Г.А. И в заключение – ваши пожелания нашему тайм-менеджерскому сообществу?

Д.Г. Я очень рад, что такое сообщество, как ваше, появилось, существует, что его что-то интересует, занимает, мучает. Это очень хорошо, это дает надежду[3 - Полный текст интервью читайте на сайте [http://www.improvement.ru/bibliot/granin/.](http://www.improvement.ru/bibliot/granin/)].

Система организации времени

Карта боевых действий

Нетрудно заметить, что управлять временем человек не может. Поэтому термин «управление временем» (тайм-менеджмент) достаточно условен. Под управлением временем мы понимаем исключительно управление собственной деятельностью, организацию выполнения задач и распределения ресурсов. Поэтому более точно говорить об организации времени.

Термин «управление личным временем» оправдан тем, что время является наиболее ценным из всех ресурсов, как совершенно невозобновимый и весьма ограниченный. Поэтому именно время дает наиболее удобный угол зрения на все процессы управления собой.

Современный тайм-менеджмент – это не просто набор приемов из области «как успевать укладываться в сроки» или «как правильно проводить совещания». Это система управления собой и своей деятельностью. Рассмотрим основные элементы этой системы, или основные темы, лейтмотивы, которые будут постоянно звучать в нашей книге.

Первая тема (нижняя ступенька лестницы) – тема эффективности (сюда же можно добавить тему успеха). Это ответ на вопрос: «Как сделать больше в единицу времени?» Образно выражаясь, как лучше идти, чтобы дойти куда нужно вовремя и минимально утомившись. Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова. Именно к нему обращен типичный вопрос на семинарах: «Что делать, если я одолел всех поглотителей времени, изыскал все резервы и т. д., но успевать больше все равно хочется?»

Вторая тема, содержащая ответ на этот вопрос, – тема технологий, позволяющих принимать более сильные решения. В нашей книге часто упоминаются две технологии: 1) бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) и 2) управленческая борьба. Выбраны именно эти технологии, поскольку они тесно связаны со стратегией, дают комплексные методы принятия стратегических решений, в том числе в области личной стратегии. К теме технологий можно отнести полезные способы повышения личной эффективности типа десятипальцевой слепой печати, скорочтения, навыков эффективной работы с офисными программными продуктами и т. п.

Третья, следующая тема – стратегия. Если технологии можно сравнить с ответом на вопрос «На чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с «Как идти?»), то стратегия – это ответ на вопрос «Куда ехать?». Нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении и в итоге прийти не туда, куда хотелось. Поэтому в теме организации времени логично возникают вопросы

личной стратегии и личного развития.

И наконец, тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез, – тема философии. Это не то неизбежное занудство и полная оторванность от жизни, в которые любят превращать философию в школе и университете. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает очень простую вещь: ответ на вопрос «Зачем?». Зачем ставить именно такие цели, а не другие? Как осознать свои жизненные ценности? Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать? Чего ради заниматься тем или другим?

Неудачник плывет по течению и поддается воле обстоятельств; успешный человек сознательно творит свою жизнь. Тайм-менеджмент в его техническом, стратегическом и философском измерениях – универсальный инструмент такого творчества.

«Индивидуальный пошив» как гарантия высоких результатов

Прежде чем переходить к основному содержанию книги, разберем основные принципы внедрения «тайм-менеджерской бациллы» в личную работу. Эти принципы помогут повысить вашу личную эффективность минимальными усилиями и выработать оптимальные именно для вас способы организации личного времени. Для наглядности сформулируем принципы на примере одного из первых клиентов автора книги.

Директор и совладелец средних размеров петербургского издательства приглашен работать заместителем директора крупного издательства в Москве. Ожидает резкого повышения нагрузки, причем в условиях незнакомой организации с сильной внутренней конкуренцией. Тип личности интуитивный, хаотичный, эмоциональный и к применению методов классического тайм-менеджмента, вообще говоря, не склонный. Как он сам говорит:

«Я не люблю что-либо записывать, долго планировать и высчитывать. Особую ненависть у меня вызывают тщательно и аккуратно расписанные бумажечки:

распорядки дня, недели, месяца, года, десятилетия, жизни. В них написано все о будущем и никакой сказки не оставлено».

Что удалось сделать? Во-первых, совместными усилиями был освоен и «заточен» под конкретные потребности ситуации и личные предпочтения клиента ряд методов, позволяющих повышать эффективность использования личного времени в хаотических и непредсказуемых условиях. Из классики лучше всего сработал метод расстановки приоритетов, который позволил выделить реально важные дела из огромного потока, который свалился на клиента на новом месте работы, а все второстепенное – отсеять. Из разработок автора книги больше всего пригодился метод ограниченного хаоса, благодаря которому клиент, очень не любящий бумажную работу и всяческую канцелярию, не потерялся в большом количестве документов и наладил удобную для него систему их хранения.

Во-вторых, в ходе работы клиент сформулировал для себя несколько принципов повышения эффективности собственного изобретения. Некоторые из них противоречили классическим канонам. Например, оказалось, что работа над несколькими делами параллельно с частыми переключениями между ними для клиента более удобна и позволяет меньше утомляться, и поэтому он стал сознательно применять такой стиль работы. Апологет классического тайм-менеджмента отшатнется с ужасом от такой ереси – это ведь нарушение общеизвестных и неоспоримых принципов личной эффективности! Стоит заметить, что в других случаях результатом консультирования действительно могло становиться прямо противоположное – работа крупными блоками вместо большого количества переключений. Но противоречия здесь нет: в организации личного времени важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который человек для себя находит и который для него комфортен и дает максимальную эффективность.

В итоге освоение новой должности прошло успешно. Клиент сумел выдержать и взять под контроль большой объем работы и продолжает уже самостоятельно работать над личной эффективностью. Важно отметить, что тайм-менеджмент помог, несмотря на выросшие рабочие нагрузки, сохранить в неприкосновенности время, выделяемое на семью. Опять слово клиенту:

«Главный результат в том, что я поверил, что и с моим интуитивным типом личности можно строить карьеру руководителя успешно. Также начал применять осознанно и регулярно ряд приемов в текущей работе. Готовлюсь к введению новых методов и навыков, замечу – таких, которые меня не

раздражают!»

Первый принцип, которого стоит придерживаться и который ярко проявился в описанном случае: в организации личного времени необходим «индивидуальный пошив». Все остальное, продолжая аналогию с одеждой, будет жать, натирать и больше навредит, чем поможет. Люди и фирмы чрезвычайно различны, и то, что для одного лекарство, для другого яд. Задача консультанта, ведущего семинара, автора книги – информирование о существующих системах, о методах построения собственной системы, поддержка принятия решений и, самое главное, начальный импульс, толчок к развитию. А задача клиента, или слушателя семинара, или читателя книги – не воспринимать то, что ему предлагают, как нечто заведомо правильное и не подлежащее сомнению, а выбирать подходящее, перекраивать, перестраивать под свои потребности. Таким образом, идеальную систему организации своего времени сможете создать только вы сами, все готовые системы – ваш «строительный материал».

Второй принцип: не стоит поддаваться стереотипу планирования. В сознании европейского человека со времен Платона с его «миром идей», идеальных образов прочно заложена последовательность действий: нарисовать желаемый образ развития событий (план, программу, проект...) и затем загонять живую деятельность в эту заранее созданную схему. Такой подход вполне применим в достаточно предсказуемых областях деятельности, но в условиях хаоса и неопределенности часто дает сбои. Как правило, значительная часть предлагаемых человеку методов организации времени – методы планирования, предусматривающие составление расписаний дня, недели и т. д. В непредсказуемой обстановке эти методы оказываются практически бесполезными. В нашей книге внимание акцентируется на тех методах, которые позволяют успешно и эффективно действовать в ситуации неопределенности.

Третий принцип – мышление, направленное на эффективность. Обратите внимание, что в качестве главного результата консультирования клиент назвал не овладение методами и технологиями, а изменение в мышлении («я поверил»). Такое изменение играет первостепенную роль; чисто технические аспекты организации времени и личной работы – вопрос уже второй. Если человек научился видеть неэффективные процессы и совершенствовать их, он вполне в силах применять имеющиеся технологии или разрабатывать свои. Сами по себе технические приемы, без фундамента в виде «эффективного мышления», не могут стать источником постоянного развития, совершенствования методов управления своим временем.

И наконец, самый главный принцип: все может быть усовершенствовано! С этим принципом не сравнимы по важности никакие технологические вопросы. Если исходить из предположения, что резервы эффективности и развития неисчерпаемы, то найти нужное решение, разработать для этого необходимый метод – это уже вопросы тактические и заведомо решаемые.

На протяжении тысяч лет люди, желающие больше успевать, выстраивают ту или иную систему самоорганизации. Творите свою систему и достигайте большего!

## ТМ-ОПЫТ

Моя система внедрения привычек

Екатерина Зубкова, ТМ-лидер, руководитель ТМ-клубов «На Дмитровке» и «На Дубровке», региональный HR-директор компании «Ашан» (статус ТМ-лидера в Лиге «Время» означает, что человек не только ведет свой тайм-менеджерский клуб, но и вносит большой вклад в развитие движения, общелиговские мероприятия, проведение онлайн-клубов, наставничество и т. п.).

Кто из нас не обещал себе начать бегать с понедельника или пойти в фитнес-клуб? 31 декабря – вообще великий день, когда мы планируем бросить курить, начать вести здоровый образ жизни и т. д. Но в назначенный день мы свои планы так и не реализуем. А что уж говорить о тех полезных привычках, которые нужно внедрять не по собственной воле, а по предписанию врача (исключить сладкое), в силу возраста (принимать витаминные комплексы), необходимости по работе (перестать опаздывать). Как же найти мотивацию, чтобы все это внедрить в жизнь?

Начните с ответов на простые четыре вопроса:

- 1) что ХОРОШЕГО произойдет, если я БУДУ следовать этой привычке?
- 2) что ПЛОХОГО произойдет, если я БУДУ следовать этой привычке?



3) что ХОРОШЕГО произойдет, если я НЕ БУДУ следовать этой привычке?

4) что ПЛОХОГО произойдет, если я НЕ БУДУ следовать этой привычке?

Отвечая на эти вопросы, вы увидите, какие страхи из прошлого опыта останавливают вас от внедрения полезной рутины (вопросы 2 и 3), и получите мотивацию (вопросы 1 и 4), чтобы уже начать действовать.

Подумайте, зачем вам нужна та или иная полезная привычка, что ценного вы получите, внедряя ее. Например, я хочу раньше ложиться спать, так как это даст мне возможность выспаться и быть продуктивнее в течение всего следующего дня. Понимая, почему так важно лечь спать раньше, я намного больше замотивирована каждый день в 22 часа отправляться в постель.

А кроме того, вы сможете отсеять все навязанные стереотипы. Может быть, вам и правда совершенно не обязательно голодать после шести часов или становиться вегетарианцем? И есть более щадящие и простые решения, как восстановить фигуру.

Как раз следующим шагом и будет выделить те самые простые действия, повторяя которые каждый день, вы сможете получить желаемый результат.

Например, привычку делать зарядку по утрам можно начать внедрять с простого действия – каждый день отжиматься десять раз или приседать. Ведь это не займет у вас более трех минут и не потребует полностью менять утренний распорядок или вставать раньше. А там постепенно и другие упражнения добавятся.

Сложно внедрить привычку «стать более организованным», а вот ежедневное составление плана на день уже более конкретно и точно приблизит вас к желаемому результату.

## Хронометраж; система персонального управленческого учета

Все у нас, о Луцилий, чужое, одно лишь время – наша собственность. Только время, ускользающее и текучее, дала нам во владение природа, но и его кто хочет, тот и отнимает.

Луций Сенека

Что должен знать собственник капитала времени

Масштабы потерь времени при отсутствии контроля

Вы, уважаемый читатель, являетесь владельцем небольшого капитала – капитала личного времени. К сожалению или к счастью, тут нет миллионеров. Если оптимистично предположить, что вам осталось еще 50 лет активной жизни, то вы владеете капиталом в 440 тысяч часов. За вычетом времени на сон – 290 тысяч часов. При этом, в отличие от денежного капитала, капитал времени невозобновляем. Вы не можете заработать больше времени – вы можете только более или менее эффективно распоряжаться уже имеющимся.

Безжалостная статистика гласит: если вы работаете в офисе, вас отрывают от дела в среднем раз в 8 минут. Благодаря этому только в дыру мелких отвлечений утекает до 2 часов в день – 12 % вашего капитала. Утекает бесполезно и безвозвратно.

Мало того что вас грабят, грабят среди бела дня, грабят нагло и беззастенчиво, насколько эффективно вы распоряжаетесь тем немногим, что остается? Когда вы принимаете управленческое решение «выделить столько-то времени на такой-то проект», на какую информацию вы опираетесь? Дает ли вам ваша личная бухгалтерия достоверные данные: сколько времени на что вы тратили и какую отдачу в итоге получили?

Конечно, можно управлять и без достоверной информации. Вы едете на автомобиле, стекла заляпаны краской, зеркала заднего вида отсутствуют как класс. На основании голой интуиции вы крутите руль, но колеса поворачиваются не сразу и не всегда нужную сторону. Печально, но факт – именно так большинство профессиональных управленцев распоряжаются своим самым дорогим, чрезвычайно ограниченным и абсолютно невозобновляемым капиталом – своим временем.

Если вы хотите контролировать ситуацию, этот дар не свалится с небес – создание системы обзора и контроля требует инвестиций времени. Но эти инвестиции окупятся многократно – и временем, и деньгами.

### Управление личным временем как управление фирмой

Жизнь ускоряется, интенсивность информационных потоков возрастает, сохранять контроль над массой дел и работать в свое удовольствие, без стресса, становится все труднее. При этом книги по тайм-менеджменту, как правило, дают множество полезных советов, но не формируют системного подхода, обеспечивающего качественный скачок эффективности. Эти «заплатки» помогают продлить агонию и получить видимость благополучия. Вместо того чтобы пересест на автомобиль, человек латает сбрую, подмазывает колеса телеги, оптимизирует расходы овса и т. д.

В создании иллюзии контроля особенно «помогают» компьютер и смартфон: рабочее место возницы автоматизируется, команды передаются лошади с помощью мобильного телефона, содержимое которого синхронизируется со списком задач в Outlook, последний – со смартфоном и т. д. и т. п. В итоге сверхважное и сверхсрочное дело записывается на листочке, листочек прилепляется к монитору и теряется под ворохом других листочков с делами, «нужными ко вчера».

Очевидно, необходимы технологии, позволяющие достигнуть качественного роста личной эффективности, «пересест с телеги на автомобиль». Переход, который мы предлагаем, состоит в следующем. Вместо того чтобы для каждой проблемы искать «заплатку», мелкий тайм-менеджерский совет, стоит

рассматривать управление личным временем системно – как управление фирмой.

Действительно, любого менеджера можно рассматривать как своего рода «акционерное общество „Иванов И.И.“», имеющее своих акционеров (родственники, друзья), своего потребителя (работодатели), свой ассортимент товаров и услуг (способности, умения), свои маркетинг и стратегическое планирование (чем выше уровень специалиста, тем больше внимания он уделяет изучению рынка труда и планированию своей карьеры), свои управленческий учет, бухгалтерию и т. д. и т. п.

Основные преимущества, которые дает такой подход:

– системность, целостность, логическая последовательность повышения личной эффективности;

– возможность привлечения к управлению личным временем всех методов, разработанных для управления фирмой;

– возможность использования всего собственного управленческого опыта для решения задач, связанных с управлением личным временем.

Из такого подхода следует, что налаживание системы управления личным временем целесообразно строить так же, как налаживание регулярного менеджмента на предприятии. Чтобы получить качественный скачок личной эффективности, необходим проект совершенствования личной системы управления реинжиниринга, представляющий логическую последовательность этапов с ясными целями и результатами.

На определенной стадии развития фирмы возникает выбор: или наладить регулярный менеджмент, или сойти с дистанции. Дошла ли до этой стадии развития корпорация «Вы»?

Этапы проекта личного реинжиниринга

Основные этапы проекта личного реинжиниринга удобно наметить с помощью так называемого рефлексивного контура, хорошо известного в системном анализе и описывающего любые процессы управления. Контур состоит из трех основных частей:

- 1) анализ ситуации;
- 2) моделирование, разработка управляющих воздействий, принятие решений;
- 3) регулирование, изменение ситуации в нужную сторону, возвращение к анализу.

Первая часть книги посвящена в основном первой части контура, процессам анализа, и представляет собой руководство по проведению «предпроектного обследования» и постановке системы «управленческого учета». Как правило, только после обзора и контроля расходов личного времени есть смысл переходить к следующим этапам: разработке системы принятия стратегических решений и системы гибкого оперативного планирования и управления.

Заметим, что намеченная последовательность не является оптимальной в «аварийных» случаях, так как инвестиции в создание персонального управленческого учета дают значительный долгосрочный эффект, но не слишком большой краткосрочный. В ситуациях, когда перегрузки очень высоки и необходимо в кратчайшие сроки навести элементарный порядок, более целесообразно начать со второго элемента контура, с принятия решений, а конкретнее – с расстановки приоритетов, отсева менее значимых дел и концентрации на важнейших. Дополнительные рекомендации для такой ситуации можно получить в прил. 1 «Скорая тайм-менеджерская помощь». Здесь же мы будем предполагать, что читатель находится в сравнительно неаварийных условиях и может себе позволить вкладывать в проект личного реинжиниринга по 15–30 минут в день в течение 4–5 недель. Как правило, таких инвестиций бывает достаточно для достижения основных задач первого этапа проекта. Этих задач две.

1. Изыскание резервов личного времени, утилизация и полезное использование «отходов», выработка чувства времени и чувства эффективности. Как правило, прирост продуктивного времени на этом этапе только за счет «утилизации отходов» составляет до 1,5–2,5 часов в день.

2. Построение системы личного управленческого учета, позволяющей контролировать и оптимизировать расходы времени. Создание информационной базы для принятия решений и планирования на следующих этапах.

Первый шаг к контролю – обзор. Только разглядев как следует структуру вашего времени, вы сможете им по-настоящему управлять.

## ТМ-ОПЫТ

Что можно учитывать при хронометраже

Алексей Бабий, руководитель проектов компании MaxSoft (Красноярск). Отрывок из статьи «Хронометраж, или Алгебра любви – 3». Эта статья была одним из первых материалов, с которых начинались тайм-менеджерский портал [Improvement.ru](http://Improvement.ru) и тайм-менеджерское онлайн-сообщество.

Каждый день я отслеживал некоторые основные суммарные показатели. На первых порах их было ровно три: работа по специальности, культурная работа и физическая нагрузка. По каждой категории в месяц нужно было выдать 100 часов чистого времени, т. е. в среднем по 3,5 часа в день – итого 10,5 часов полезного времени в день. Это очень серьезное требование. Учтите, что на сон нужно хотя бы часов восемь. Значит, ты имеешь право потерять в день где-то часов пять, не больше. При том, что только на дорогу уходит полтора-два часа в день. А? Э-э-э...

Наиболее трудно мне давался план по физической нагрузке. В первое время там было 30–40 % выполнения. Я стал ежедневно ходить пешком от Студгородка до Академгородка (в котором тогда работал) и обратно. На этом у меня появился дополнительно твердый час в день по физической нагрузке. А вот план по

работе по специальности, наоборот, систематически перевыполнялся. Тогда я стал еще после обеда гулять по академгородковскому лесу и набирать еще полчаса-час в день физической нагрузки. Кстати, работе это только пошло на пользу, потому что гулял я не просто так, а обдумывал программы.

Потом появились другие параметры. Например, убедившись в том, что от просмотра телевизора никакой пользы, кроме вреда, нет, я поставил ограничение: не более получаса в день, т. е. 15 часов в месяц. В конце концов я пришел к очень жесткому режиму: в начале недели просматривал программу передач, отбирал фильмы и передачи на общую сумму три часа и в остальное время к телевизору не подходил вообще.

А вот еще пример параметра. Обнаружив, что выпивка отнимает слишком много времени и снижает производительность труда, я издал такой приказ:

«Потребление спиртного учитывается плохо, в минутах, и плохо измеряется. С этого дня вводится маркировка выпитого в лигрылах (литр, градус, рыло). Количество выпитого в лигрылах округляется до 10.

Соответствие:

Водка:  $0,1 \cdot 40 = 4$ ,  $0,2$  (стакан)  $\cdot 40 = 8$  и т. д.

Пиво:  $0,5$  (кружка)  $\cdot 6 = 3$  (враки, не больше двух!) и т. д.

Прочая дребедень:  $0,1 \cdot 15 = 2$ .

Норма (точнее, максимум) – 30 лигрыл в месяц».

Вам смешки? А все учитывалось! Кончилось тем, что я бросил пить вообще и десять лет был сухой, как Каракумы. Я это очень удачно придумал: сухой я был как раз с 1984 по 1994 год и муки сухого закона 1986–1992 годов меня никак не затронули...

Предпроектное обследование; где взять «шестое чувство эффективности»

## Хронометраж в русской школе тайм-менеджмента

Мы уже говорили о книге Д. Гранина «Эта странная жизнь», в которой были описаны жизненный путь известного биолога А.А. Любищева и его система управления личным временем. Одной из важнейших составляющих системы Любищева был хронометраж. Для самого Любищева он играл сравнительно служебную роль – как источник информации для планирования и «бюджетирования» времени.

Качественный скачок в понимании роли хронометража связан с теорией решения изобретательских задач. Авторы ТРИЗ, создав технологию поиска нетривиальных, сильных технических решений, вскоре столкнулись с проблемой сопротивления консервативной внешней среды, а также с необходимостью эффективной организации творческого труда. Все это привело к разработке так называемой теории развития творческой личности (ТРТЛ), в которой вопросы организации личного времени заняли одно из ведущих мест, а система Любищева стала одним из важнейших инструментов любой творческой личности.

Обратимся к небольшой заметке Г.С. Альтшуллера, основателя движения ТРИЗ, «О системе Любищева». Заметка была написана как пособие для практических занятий по ТРТЛ и содержит следующую важную для нас мысль: «Перестал я вести учёт, когда увидел, что уже не надо записывать, 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...» (курсив наш. – Г.А.) [4 - <http://www.improvement.ru/bibliot/altshull.shtm> (<http://www.improvement.ru/bibliot/altshull.shtm>). Насколько нам известно, в печатных изданиях заметка не публиковалась.]

В западных системах мы не встретим ничего подобного. Хронометраж в них упоминается крайне редко, а если и рассматривается, то лишь как сбор данных, необходимых для планирования. Здесь же хронометраж становится мощным инструментом выработки чувства времени и, как следствие, мышления, направленного на эффективность, о важности которого говорилось в



предисловии. В дальнейшем будет показана роль чувства времени как в личной работе, так и в повышении эффективности фирмы. Здесь стоит лишь заметить, что хронометраж как основа управления личным временем дает отечественному подходу два следующих важных преимущества перед западными.

1. Хронометраж позволяет повысить личную эффективность, практически не затрачивая усилий. Психология человека такова, что как только он начинает отслеживать какие-либо показатели, они начинают изменяться в желаемую сторону сами, без всяких дополнительных действий по их улучшению.

2. Хронометраж не требует жесткого планирования, структурирования, раскладывания по полочкам. Эффективное мышление позволяет продуктивно действовать в хаотичной, непредсказуемой внешней обстановке, при этом не стесняя собственную спонтанную активность.

Хронометраж – инструмент не для педантичных и мелочных людей, а для экономно расходующих свои силы. Если вы хотите, чтобы расходы времени оптимизировались сами, – просто начните их письменно фиксировать.

«Я считал себя эталоном эффективности»

Приведем пример действия хронометража в ситуации, когда время расходовалось, на первый взгляд, вполне эффективно. Один из первых участников тайм-менеджерского онлайн-сообщества, руководитель нескольких отделов в московском IT-холдинге, цитаты из отзыва которого мы приведем, никак не может быть отнесен к кабинетным ученым. Тем не менее хронометраж оказался полезен. Покажем, как это произошло.

Преуспевающий менеджер, прекрасно знакомый с классическим западным тайм-менеджментом

До знакомства с Глебом Архангельским я считал, что являюсь для окружающих людей вообще и для своих подчиненных в частности эталоном рациональности и

эффективности: два высших образования, успешная карьера, профессиональный рост, спорт, иностранные языки. Я был уверен, что знаю, как организовать личное время, что могу этому научить других. Все окружающие знали, что с аргументом «у меня не хватает на это времени» ко мне лучше не подходить. Однако, изучив рекомендованную Глебом Архангельским литературу, я решил все-таки провести эксперимент и по его же совету начал хронометраж личных затрат времени.

## Немедленные результаты

Первое – были обнаружены значительные резервы личного времени. Если бы до начала хронометража мне сказали, что у меня есть такой запас времени, который я могу использовать по своему усмотрению, я бы воспринял это как неудачную шутку, но на самом деле это оказалось реальностью. Около двух с половиной часов рабочего времени ежедневно тратилось на «обработку внешних прерываний» и возврат к выполнявшейся ранее работе.

Причина наличия таких огромных резервов времени становится очевидной, если взглянуть на рисунок. В рамках методов западной школы тайм-менеджмента, ориентированной в первую очередь на планирование и контроль, выявить эти резервы значительно сложнее, чем в рамках методов отечественной, акцентирующей внимание на хронометраже и оценке эффективности. Здесь мы не будем подробно говорить о том, как бороться с этим самым страшным из офисных поглотителей времени. Отметим лишь, что отчасти это доступно человеку даже при сохранении прежнего окружения (из того же отзыва: «Окружающие сами перестали отвлекать по пустякам»), но в полной мере проблема решается с помощью договоренностей в команде, корпоративных традиций и стандартов (например, право менеджера на два часа в день отгораживаться «красным сигналом светофора», который можно нарушать только ради дел такой-то степени важности).

Мышление, направленное на эффективность

Второе (и наиболее важное), я начал остро ощущать неэффективность всех происходящих вокруг процессов. Появилось так называемое чувство времени, быстро переросшее в чувство эффективности, немного зудящее ощущение неидеальности организации работы вокруг. Результатом явилось создание в компании вокруг себя зоны эффективности, т. е. такого жизненного пространства, попав в которое, окружающие могут комфортно себя чувствовать только в том случае, если они эффективно расходуют свое и чужое время.

Созданный таким образом своеобразный «вестибулярный аппарат», отслеживающий эффективность процессов, не ограничивает область своего действия личной работой обладателя. Он заставляет по-другому взглянуть на все окружающее и нередко сразу подсказывает способы повышения эффективности.

Приведем еще одну цитату.

В результате время выполнения стандартных операций по отделу тестирования, к примеру, удалось сократить на 40 %. Это позволило выполнять тестирование новой версии системы за шесть рабочих дней вместо двух недель ранее. Хотелось бы подчеркнуть, что это было достигнуто исключительно оптимизацией стандартных процессов силами самого подразделения.

Любой человек, жалующийся на нехватку времени, имеет его на самом деле значительно больше, чем думает. Мы умираем от жажды рядом с колодезем и всеми своими бедами обязаны только собственной лени и неверию.

Начало хронометража; цели и результаты

Действие хронометража на начальном этапе его применения основано на следующем эффекте. Необходимость несколько раз в день письменно фиксировать совершаемую работу и ее длительность вырабатывает особого рода внимание к собственной деятельности, в частности к ее временным характеристикам. Это внимание перерастает в чувство времени, которое является основой для дальнейшего повышения личной эффективности.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Цит. по: Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент: российская история. – СПб.: Питер, 1999. С. 66. Далее цитаты трудов А.К. Гастева и П.М. Керженцева по этому же изданию.

2

Керженцев П.М. Борьба за время. – М.: Экономика, 1965.  
<http://www.improvement.ru/bibliot/kerzht/>

3

Полный текст интервью читайте на сайте  
<http://www.improvement.ru/bibliot/granin/>.

<http://www.improvement.ru/bibliot/altshull.shtm>

(<http://www.improvement.ru/bibliot/altshull.shtm>). Насколько нам известно, в печатных изданиях заметка не публиковалась.

----

Купить: <https://tellnovel.com/gleb-arhangelskiy/vremya-bol-shaya-kniga-taym-menedzhmenta>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)