

Содержание

Введение	5
Глава 1	
Тратить или инвестировать?	
Вопрос-помощник — «Зачем?»	7
Глава 2	
Матрица Эйзенхауэра, приоритеты	
и продуктивное — непродуктивное время	10
Глава 3	
Запланированное и стихийное время	20
Глава 4	
Спонтанное время	25
Глава 5	
Понять себя и создать эффективные	
алгоритмы дружбы со временем	28
Глава 6	
Задачи-выигрыши, задачи-жертвы и время	103
Глава 7	
Оптимизация для увеличения временного ресурса	106

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Глава 8	
Пожиратели времени в работе и личной жизни	113
Глава 9	
Эффективное и быстрое убеждение в зависимости от типа личности	120
Глава 10	
Дружба со временем применительно к нескольким разным профессиям и видам деятельности	123
Приложение 1	
Адаптивный менеджмент, или Управление на основе выявленных при оценке особенностей	132
Приложение 2	
8 типов личности. Комплексная типология метапрограмм	143

Введение

Многие из нас привыкли использовать стереотипные формулировки, не вдумываясь, в сущности, в их истинный смысл. Дословный перевод выражения «тайм-менеджмент» с английского языка звучит как «управление временем». Однако можно ли управлять ветром, если вы идете на парусной яхте, течением реки, по которой движется ваша лодка, климатом того места, где вы живете? Думаю, что все разумные люди ответят: «Нет, нельзя». Так и течением времени мы управлять, конечно же, не можем. А что нам подвластно? Во всех упомянутых мною случаях ответ, по сути, один и тот же: мы можем управлять собой и своими ресурсами. Например, в первом случае можно правильно выставить паруса и управлять ими по ситуации, во втором — оптимально грести, использовать изменения течения, в третьем — одеваться по сезону, охлаждать или обогревать в зависимости от погоды себя, свой дом или машину. Ту же картину мы видим и в отношениях со временем.

Я когда-то придумала формулировку «психология дружбы со временем». Почему именно так? Первая часть формулировки — психология — связана с тем, что все мы очень разные: то, что подходит и поможет одному из нас, может ничего не дать или даже навредить другому. А слово «дружба» появилось в моей формулировке потому, что

я глубоко убеждена, что именно позитивный настрой, а не насилие дает максимально возможный эффект.

Алгоритм дружбы со временем таков:

1. Понять себя, свои особенности личности, поведения и мотивации. Провести анализ своих сильных и слабых сторон в применении именно к теме времени.
2. Узнать и осознать или просто осознать, если теорию где-то уже читали, какие есть приемы, способы и законы применительно к оптимальному взаимодействию со временем.
3. Сопоставить пункты 1 и 2 и выработать оптимальные правила именно для себя.
4. Постепенно внедрить получившиеся правила, мониторить, как они работают, при необходимости вносить изменения.
5. Корректировать слабые стороны из пункта 1, наращивая свою эффективность.

Именно так мы с вами совместно и пройдем путь к достижению эффекта дружбы со временем, последовательно рассмотрев на практике все пункты, проведя само-диагностику, попрактиковавшись. Кроме того, мы не остановимся на констатации того, какие мы сейчас и как это можно использовать для достижения дружбы со временем, а изучим реальные методы и приемы, которые помогут повысить свою эффективность применительно к психологии дружбы со временем.

Глава 1

Тратить или инвестировать? Вопрос-помощник — «Зачем?»

Тратить или инвестировать — очень важный вопрос. Он может касаться денег (первое, что приходит в голову), но точно так же он касается усилий, эмоций, времени. Как мне кажется, одним из залогов успеха во всем, что мы делаем, является четко разработанный критерий, где проходит граница между понятиями «тратить» и «инвестировать». Давайте рассмотрим это на примере времени. Например, я изучаю какую-то новую технологию. Трачу я время или инвестирую? Если эта технология поможет мне добиться целей, которые я перед собой поставила, или сэкономить время в будущем, или стать более ценным специалистом, или доставить удовольствие и радость себе и своим близким, то я это время инвестирую. Если же изучаю что-то, что мне никогда в жизни не пригодится, то я время трачу.

Что я делаю сама и рекомендую всем? Проанализировать и даже записать для себя, где проходит эта граница. Сделать это надо и для работы, и для дома, и для всего

остального. Причем радость, или удовольствие, или польза могут относиться как к нам самим, так и к нашим близким — друзьям, родным, может быть, к кому-то из коллег. Когда вы думаете о том, стоит ли что-то делать, когда принимаете решение, сколько уделить времени тому или иному вопросу, пройдите по шкале значимости — траты с одной стороны, инвестиция с другой. Чем ближе по шкале к инвестиции, тем больше мы можем выделить на это времени. Чем ближе к тратам, тем меньше выделяйте времени либо вообще постараитесь от этого отказаться. Успешных вам инвестиций и минимума трат!

* * *

А теперь о вопросе-помощнике «Зачем?», благодаря которому вы сэкономите много времени и усилий, а также избавитесь от значительной части негативных эмоций и разочарований.

Никогда не делайте этого! Чего этого? Не прилагайте массу усилий, эмоций, не затрачивайте время на то действие, в отношении которого вы не ответили на вопрос «Зачем мне это надо?». Приведу актуальный многие годы пример: девушка тратит массу денег, времени, нервов на то, чтобы похудеть. Но, прежде чем все это затрачивать, стоит ответить на вопрос: «Зачем мне это надо?» Если при росте 160 см весишь 110 кг, то ответ очевиден. Как минимум для сохранения здоровья. Здесь можно не продолжать рассуждения: надо и всё!

В то же время во многих случаях речь идет не о таких страшных вариантах, а всего лишь о том, что хочется нравиться мужчинам. И тогда я могу задаться вопросом: «А не легче ли, прежде чем изнурять себя диетами, тяжелыми

физическими упражнениями, пересмотреть свой гардероб, чтобы то, что нужно, показывать, а то, что не нужно, скрывать?» Или: «Я хочу похудеть, потому что моя подруга Маша стройнее меня». Хорошо, ты хочешь в чем-то превзойти Машу, но почему это обязательно нужно делать с помощью похудения? Ты можешь научиться лучше, чем Маша, готовить, рассказывать анекдоты, петь — в зависимости от того, какие у тебя склонности и что принято у вас в коллективе. И только если я себе честно ответила: «Да, мне это нужно и нет альтернатив!», исключительно в этом случае я буду затрачивать время, усилия, деньги, нервы для достижения этой цели.

Понятно, что это был бытовой и личный пример. Однако есть много примеров и из деловой жизни. Неоднократно наблюдала, как человек длительное время, прилагая массу усилий, рвется к вершинам карьеры, а потом оказывается, что на самом деле ему нужна вовсе не карьера, а статус или деньги, а эффективно управлять людьми он вовсе не может. Да и не это ему нужно. Подробно о «ловушках ложной мотивации» я рассказала в книге «Ловушки управления»¹, адресуя этот материал руководителю, однако для работы над собой, для собственного развития и самоанализа эта идея тоже будет очень полезна.

Надеюсь, я вас убедила.

¹ Иванова С. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Глава 2

Матрица Эйзенхауэра, приоритеты и продуктивное — непродуктивное время

Всем известна так называемая матрица Эйзенхауэра, или матрица приоритетов. Однако два момента обычно вызывают много вопросов, в частности, у моих слушателей с программы МВА, многие из которых весьма хорошо подготовлены. Дело в том, что матрица предполагает разделение всех задач по двум осям — срочное и важное. Поэтому очень часто возникают вопросы, как именно определять, что именно является срочным и важным. Предлагаю вариант интерпретации, который мне кажется наиболее актуальным.

Важное — одновременно значимо для результатов бизнеса и сложно в исполнении. Например, вам необходимо составить для партнера компании приглашение на празднование юбилея фирмы. Нужно ли тут творчество, сложная аналитика или выверенный подбор формулировок? Нет, для успешного выполнения этой задачи вполне достаточно

знания этикета и навыков ведения деловой переписки. Следовательно, вы можете поручить составить это приглашение секретарю. А если необходимо составить письмо дистрибутору о повышении цен на следующий год, причем важно сохранить с ним хорошие отношения? Может ли это повлиять существенно на бизнес? Да. Сложно ли это? Да. Поэтому вы будете делать это сами, либо, если вы являетесь руководителем, поручите задачу эксперту, а не секретарю. Другой вопрос, будете ли вы сами отправлять это письмо по почте (допустим, оно должно быть отправлено именно так, потому что используется специально оформленный по этому случаю красивый фирменный бланк)? Скорее всего, вы поручите это секретарю, так как своевременное отправление и получение письма, безусловно, значимо, однако технически осуществить это просто. Таким образом, мы еще раз приходим к выводу, что важное одновременно имеет существенное влияние на бизнес и достаточно сложно в исполнении.

Сухой остаток: то, что не является важным, мы делегируем, если есть кому, либо, если людей в подчинении нет, то выполняем в менее продуктивное время. Об этом мы поговорим чуть позже.

Срочное. При определении срочности большинство людей учитывают только отдаленность срока, к которому необходимо выполнить задачу, а также время на ее реализацию. Этого недостаточно. Нужно также учитывать длительность других дел, которые запланированы у вас на данный период, а также свободное время других людей, если их помочь или информация понадобятся вам для достижения цели. Таким образом, ситуация может выглядеть примерно так.

Сегодня 15-е число, к 25-му вам необходимо подготовить аналитический отчет. Время на подготовку отчета — 5 рабочих часов. Срочное ли это дело? Рассмотрим варианты.

- A.** Несрочное, так как у вас нет большого количества других дел с жесткой привязкой к срокам.
- B.** Срочное, так как 17-го вы уезжаете в командировку, где у вас не будет возможности готовить отчет по причине отсутствия доступа к серверу или в связи с другими задачами, ради решения которых, собственно говоря, вы и отправляйтесь в командировку.
- B.** Срочное, так как для подготовки отчета вам необходимо 2 часа времени маркетинг-аналитика, который сможет уделить вам его только 16-го числа.

Такая схема оценки срочности задачи значительно более эффективна, чем простой расчет длительности дел.

Как дальше использовать матрицу Эйзенхауэра? Первый очевидный вариант, который дается на всех тренингах по тайм-менеджменту, — делегировать все неважное, оставляя себе только наиболее важные дела. Так как об этом пишут все, я не буду останавливаться на этом вопросе. А вот очень часто спрашивают, что делать, если делегировать некому: все подчиненные перегружены или просто в силу конфиденциальности или традиций корпоративной культуры такие дела не принято кому-либо делегировать? На этот вопрос почти никто не дает ответа. А я рискну поделиться своим лайфхаком.

У каждого из нас в течение дня, недели, месяца или даже года есть более или менее продуктивное время. Продуктивность времени может определяться самыми разными факторами, более или менее очевидными:

- биологические часы;
- степень усталости;
- физическое здоровье, в том числе вполне предсказуемые сезонные колебания. Например, кто-то плохо переносит жару, а кто-то — холод и короткий световой день, а есть и те, у кого сезонные аллергии, например, на цветение;
- дела, предшествовавшие этому времени. Например, некоторые, выполнив утром очень сложную или стрессовую задачу, весь день находятся на подъеме, а другие, наоборот, будут в непродуктивном состоянии;
- кто-то в состоянии цейтнота мобилизуется, и продуктивность времени повышается, а у других все прямо противоположно²;
- у кого-то шум вокруг снижает продуктивность, у кого-то повышает или не влияет;
- кто-то в начале недели максимально отдохнул и собран, другой только входит в рабочее состояние;
- для кого-то время в дороге (например, в самолете, поезде или при его ожидании) максимально продуктивно, так как нет других соблазнов, а кто-то из-за бытовых неудобств не может сосредоточиться;
- раздражающие факторы (стояние в пробках или езда в переполненном транспорте, необходимость выполнять задачи-жертвы³, жара или холод и многое другое, причем у разных людей — разное).

² Об индивидуальных особенностях мы подробно говорим в главе «Понять себя».

³ Задачи-жертвы — задачи, которые по каким-то причинам некомфортны исполнителю. Подробно о таких задачах и о том, как быть руководителю, написано в книге «Ловушки управления».

Это список можно продолжать до бесконечности. А теперь мы с вами соединим идею о важности дел и продуктивности времени, позитивно повлияв таким образом на дружбу со временем.

Итак, идея проста до предела: в наиболее продуктивное время вы планируете дела самой высокой важности, а чем ниже продуктивность, тем ниже степень важности запланированного. То есть необходимо выполнить следующие задачи:

1. Определить критерии продуктивности своего времени (под себя, а не только руководствуясь теми факторами, которые перечислила я).
2. Научиться определять приоритеты и делать это для большинства своих дел.
3. Распределять дела в прямой зависимости: важность дела — продуктивность времени.
4. Регулярно отслеживать эффективность системы.

Приведу пример такого планирования из своего опыта работы в компании Johnson & Johnson в качестве HR-директора, хотя пример и достаточно давний (работу бизнес-тренера или писателя/журналиста стоит планировать, руководствуясь несколько иными принципами, об этом мы тоже поговорим).

В течение типичного рабочего дня (понятно, что не все бывали такими) я решала следующие задачи: стратегические HR-вопросы и аналитика, интервью с кандидатами того уровня, отбор на который я осуществляла лично, консультирование сотрудников, коучинг, решение сложных или конфликтных ситуаций, подготовка тренингов для сотрудников и дистрибуторов, анализ резюме на лично закрываемые

вакансии, разговор с кандидатами по телефону (не интервью, а оргвопросы или обратная связь по итогам интервью), обсуждение с коллегами — внутренними заказчиками рекрутинга текущие вакансии и результаты интервью, текущие рутинные вопросы (типа авансовых отчетов и отчетов по бензину).

Теперь данные для анализа моей продуктивности времени: ненавижу пробки, они выводят меня из равновесия, а дорога на работу в тот момент была с ними связана, мое продуктивное время начинается с 10:00–10:30, я мало ем за обедом или вообще не обедаю (то есть нет сонливости), не чувствительна к шуму вокруг, после сложного или стрессового дела мобилизуюсь, продуктивность повышается, легко переключаюсь и моя продуктивность выше при отсутствии монотонности в работе.

А теперь давайте рассмотрим логику планирования типичного дня, исходя из той информации, которую мы только что получили:

Время дня [промежутки времени указаны приблизительно, с допусками около 15 минут погрешности]	Факторы, влияющие на продуктивность	Оценка производительности времени	Степень важности дела	Сама задача
9:00–10:00	Утро, пробки по ходу дороги — негативное влияние	Низкопродуктивное время	Неважное (в данном случае — простое для меня)	Просмотр резюме или составление рутинных документов
10:00–12:00	Оптимальное время, уже вошла в ритм, но еще не устала	Продуктивность выше среднего	Важное	Решение сложных ситуаций, коучинг
12:00–14:00	В ритме, не устала, после задач, требующих определенного напряжения, испытываю максимальный драйв и подъем	Наиболее высокая производительность	Очень важное	Стратегические HR-вопросы, сложная аналитика, решение наиболее сложных ситуаций в коллективе

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

14:00–17:00	Требуется переключение внимания со стратегически-аналитических задач на более приземленные, однако продуктивность по-прежнему высокая	Высокая продуктивность	Важное	Подготовка к тренингам, проведение интервью с кандидатами
17:00–18:00	Заряд энергии в результате интервью, однако некоторая усталость и требуется смена деятельности	Средняя продуктивность	Средняя важность [за исключением особо сложных и специфических случаев]	Обсуждение с коллегами кандидатов
18:00–...	Снижение продуктивности в связи с утомлением	Ближе к низкой, продуктивность	Низкая важность	Рутинные документы, рутинная почта, работа с резюме или интервью на вакансии невысокого уровня

Купити книгу на сайті [>>>](http://kniga.biz.ua)

Разумеется, я привела условный вариант, в какой-то ситуации день может выглядеть совсем по-другому или возникнет форс-мажор, при котором мы не вполне можем сами влиять на корреляцию продуктивности времени и важности задач. Основная задача — стремиться к этому и использовать каждую возможность.

Я очень рекомендую попробовать этот подход на себе и оценить его объективно (насколько увеличилась продуктивность и креативность решения действительно важных задач, либо уменьшились временные затраты).

Также стоит подумать и в более широком смысле слова о продуктивных возможностях собственного времени. Могу привести примеры из личного опыта. У меня еще со времен студенчества есть привычка к тому, что время — ценный ресурс, но, как и все нормальные люди, я бываю ленива и подвержена соблазнам. В связи с этим еще в институте я пришла к любопытному интуитивному заключению (это только сейчас я все так умно формулирую, а тогда была только интуиция и желание) — продуктивность моего времени резко возрастает в ситуациях, когда нет соблазнов заняться чем-то другим, более приятным, отвлечься на разговор. При этом меня не отвлекают шум и наличие людей вокруг. Результаты, к которым я пришла по итогам этого наблюдения:

- В конце 1980-х — начале 1990-х я существенно подтянула уровень владения английским языком за счет... дефицита продуктов питания и очередей в магазинах. Я брала с собой книжку на английском и словарик. И, к удивлению стоящих рядом общающихся бабулек, погружалась в чтение. А дома вряд ли бы могла себя заставить.
-

- Значительную часть своих статей и книг я написала в дороге — в самолете, гостиничном номере вечером, а также в перерывах на обед или кофе-брейк в ходе своих тренингов или лекций на программах МВА. Нет других соблазнов, а вот дома заставить себя гораздо труднее, следовательно, продуктивность будет ниже (так как настрой, по моему опыту, непосредственно влияет на продуктивность).

Еще один полезный совет по этой же теме — стоит не только самому проанализировать себя с точки зрения продуктивности времени, но и посоветоваться с другими людьми, которым вы доверяете, так как некоторые вещи, связанные с эффективностью поведения, гораздо лучше видны со стороны. Особенno значима такая экспертная оценка в том случае, если ваша работа представляет собой нечто публичное (например, презентации, переговоры, ведение совещаний и т. п.), и большую роль играет не только то, как вы сами себя чувствуете, но и насколько хорошо выглядите со стороны, производите внешнее впечатление.

Глава 3

Запланированное и стихийное время

Эти термины вы встретите во всех или почти всех книгах и тренингах по так называемому тайм-менеджменту (мы же уже договорились, что временем как таковым управлять нельзя, можно только дружить с ним и управлять собой). Однако всегда удивляет тот факт, что многие авторы четко указывают соотношение запланированного и стихийного времени, например 60/40. Но такое соотношение нельзя посчитать в среднем, а можно только определить для себя, сделав тщательную «фотографию» своего рабочего дня, недели, месяца и даже года. Итак, давайте для начала определимся с терминами.

Запланированное время — это время, в течение которого только вы сами влияете на то, чем заняты, вы хозяин положения, вас никто не отвлекает и не подбрасывает дополнительных вопросов и задач, на которые надо срочно отреагировать. Давайте рассмотрим примеры, которые я специально приведу из разных видов деятельности и личной жизни:

- Вы бухгалтер и понимаете, что в эти часы сотрудники не будут обращаться к вам с какими-либо вопросами

или задачами (или в силу специфики вашей работы они вообще к вам не обращаются).

- Вы работаете в активных продажах, то есть клиенты не выходят на вас сами, и это время вы отвели для подготовки презентации, уединились и работаете.
- Вы менеджер по подбору персонала, эти часы выделены вами для просмотра заранее накопленных резюме.
- Вы руководитель, сегодня весь день отведен вами на корректировку бизнес-плана, для чего вам не нужны коммуникации с другими людьми.
- Вы главный технолог на производстве, сегодня вы весь день планируете анализировать эффективность того или иного производственного процесса.
- Вы одна дома и хотите приготовить праздничный ужин для своего мужа. Никто вас не отвлекает, никого больше рядом нет.
- Вы решили дочитать сегодня книгу и заранее договорились с мужем, что он возьмет на себя ужин и детей.

Стихийное время — время, в течение которого занятость зависит не от вас, а от других людей и/или обстоятельств:

- Входящие звонки от внешних или внутренних (коллеги, чьи вопросы решать входит в ваши обязанности) клиентов.
 - Вы заняты разрешением сложной или конфликтной ситуации, создавшейся в вашем отделе, точно спрогнозировать, сколько времени уйдет на это, нельзя, так как вовлечено слишком много людей.
 - Вы подбираете персонал. Интервью может длиться час, если кандидат заинтересовал, или закончиться в течение 20 минут, если кандидат оказался неподходящим.
-

- Вы убираете квартиру, а вокруг вас вертится маленький ребенок, которому то хочется поесть, то в туалет, то ему жарко и надо переодеться.
- Вы дома читаете книгу, но знаете, что в течение ближайших двух часов приедут сборщики нового шкафа. Вы понятия не имеете о том, сколько времени вам придется им уделить, должны ли вы их постоянно контролировать, сколько вопросов они зададут.

Каждому из нас стоит сделать так называемую фотографию своего времени (не говорим рабочего, так как личное время можно планировать по тем же самым принципам). При этом стоит не ограничиваться одним днем и даже неделей, а сделать такой замер, например, на месяц, потом — на неделю, потом — уже на день. А бывает, что надо учитывать масштаб квартала и даже года, например, при выраженной сезонности в продажах или на производстве, графике отчетности в бухгалтерии. Почему это так? Дело в том, что соотношение запланированного и стихийного времени может определяться не только в течение дня, но и в течение более длительных периодов времени. Еще пример: наибольшее количество звонков от клиентов у вас традиционно приходится на пятницу, и они почти не звонят по понедельникам. Это значит, что процент стихийного времени к запланированному в пятницу будет выше.

Итак, у разных людей в разных ситуациях соотношение запланированного и стихийного времени может очень сильно отличаться. Вопрос в том, а для чего же нам надо знать об этом и, главное, как использовать для повышения собственной эффективности и удовлетворенности жизнью. Здесь можно выделить два основных момента:

1. Вы можете точно планировать объем своих рабочих или личных дел только на тот период, который относится к запланированному времени. Это значит, что если мой восьмичасовой рабочий день состоит из 50% запланированного времени и 50% спонтанного, то я могу жестко планировать свои дела только на четыре часа. На остальные четыре часа у меня будут резервные дела, которые, однако, можно сделать и не сегодня, если все эти часы будут заполнены стихийными делами. Аналогичный принцип распространяется и на личное время. Я могу быть уверена, что, начав в восемь вечера, я закончу приготовление блюда, которое требует часа времени, ровно в девять, только если это время стопроцентно запланированное. Однако если я понимаю, что в этот момент меня могут отвлекать муж, дети или сборщики мебели, то нельзя быть уверенной, что к девяти закончу, надо иметь определенный запас времени. Это самое первое и самое простое.
2. Значительно больший эффект для дружбы со временем будет давать уменьшение процента стихийного времени в пользу увеличения запланированного. Давайте обсудим способы, с помощью которых это можно сделать:
 - Распланируйте свой день таким образом, чтобы максимум факторов, которые делают ваше время стихийным, приходились на строго определенное время, а другие дела, на которые влияете только вы, — на остальную часть дня. Это можно сделать, если наблюдается четкая временная закономерность (например, звонки от клиентов поступают преимущественно во второй половине дня, после получения ими информации от вас) или если вы можете повлиять на свои

- «приемные часы» (например, часы консультирования сотрудников определены на вторую половину дня).
- Постарайтесь использовать табличку «Извините, в настоящее время я занята на один час (или другое время)» в то время, когда вы выполняете особенно важную работу, или закрывать дверь кабинета, если у вас отдельный кабинет.
 - Постарайтесь минимизировать количество факторов, отвлекающих вас от важных дел. Например, в период выполнения важной работы можно выставлять автоответчик и перезвонить позднее, а также не отвлекаться на каждое пикающее входящее сообщение по e-mail или другим средствам связи.

Глава 4

Спонтанное время

Как я и обещала в главе «Запланированное и стихийное время», мы остановимся еще на одном типе из классификации времени, которое наиболее актуально для людей, занимающихся либо творческой, либо сложной аналитической работой, изобретательством, созданием глобальных стратегий и прогнозов. В данном случае залогом успеха будет не просто ресурсное состояние, а элементы вдохновения, творческого настроя, интеллектуального подъема. Это время в некоторых источниках (и я с ними согласна) называется спонтанным. Понятно, что у каждого человека условия для возникновения подобного настроя будут разными. Что очень важно?

Во-первых, надо определить свою картину актуальных факторов для возникновения оптимального для творчества спонтанного времени. Если вы это сделаете, то сможете сами создавать условия для его появления. Например, для кого-то это определенная музыка, или визуальный ряд, или впечатления от позитивного контакта с близким человеком. Для кого-то это может быть чтение определенных книг или текстов, для кого-то — просмотр видео- и киноматериалов. Перечислять можно долго, главное, это самоанализ и определение своей собственной картины того, что способствует возникновению творческого подъема.

Во-вторых, в зависимости от характера работы, нужно создавать запас времени, лучше применительно к объему времени в день, неделю, месяц, который мы сможем выделить на спонтанные задачи. В свое время, когда я только начинала писать книги, будучи по своей натуре человеком дисциплинированным и любящим планирование, пытаясь (обратите на это слово внимание) создавать для себя норму написания страниц в день. Несколько раз попробовав это сделать, отказалась от такого подхода, так как на переписывание того, что было написано вне творческого подъема, уходило едва ли не больше времени, чем на написание с нуля в подходящее время.

В-третьих, важно оговорить со своими коллегами, руководством, родными, что у вас могут возникать такие моменты, когда вам нужно бросить все и создавать что-то, что потом окупится в разы. Ни в коем случае нельзя заставлять себя, и нужно добиться того, чтобы окружающие относились к этому с пониманием.

Еще одним хорошим лайфхаком для создания благоприятных условий для спонтанного времени является так называемое позитивное якорение. Все вы наверняка помните историю, когда какое-то явление, само по себе не являющееся ни позитивным, ни негативным, вызывает вдруг приступ эмоций. Например, вы слышите мелодию, которая сама по себе не является ни грустной, ни веселой, но вам становится очень хорошо на душе и вы чувствуете подъем. Почему? Потому что эта мелодия звучала в какой-то счастливый момент вашей жизни. Аналогично может быть и обратное, когда что-то само по себе не являющееся отрицательным, напоминает вам о негативном моменте. Для того чтобы чаще появлялись прецеденты успешного спонтанного времени, нужно уметь создавать самому для себя позитивные

якоря. Например,зываю ресурсное состояние для творческого подъема: вспоминаю тот момент, когда придумала особенно удачный ход на тренинге или мысль для своей книги. Я вспоминаю, сажусь и в спокойной обстановке закрываю глаза, если я визуал, и минуты на три-четыре погружаюсь в воспоминания. Важно, чтобы эти воспоминания были максимально детализированы: что в это время вы видели, чувствовали, слышали, какие были ощущения. Если вы визуал по типажу (у вас доминирует зрительный канал восприятия), постарайтесь максимально воспроизвести зрительные образы, картинки. Если вы в большей степени киноэстетик, значит, вспоминайте, какие чувства и ощущения были в этот момент. Для аудиала больше подойдет звукоряд. И побыв в этом ресурсном состоянии три-четыре минуты, вы с большей вероятностью сможете создать для себя предпосылки для появления спонтанного времени, в ходе которого могут прийти идеи, которые будут стоить многих часов принудительной работы. Поэтому, если работа предполагает творчество, стратегическое видение, прогнозы, разработки, обязательно учитесь формировать условия для спонтанного времени, закладывайте для него резерв и донесите до окружающих, почему это необходимо и что в этот момент вас нельзя отвлекать. Успехов вам в творчестве!

Глава 5

Понять себя и создать эффективные алгоритмы дружбы со временем

Как мы договорились во введении, первым этапом построения дружественных взаимоотношений со временем становится осознание и анализ своих особенностей, способностей, факторов мотивации и демотивации. Как их выявить, проанализировать и оптимально использовать, мы сейчас и обсудим. При этом призываю вас помнить о том, что в подобных понятиях нет разделения на хорошо и плохо. Просто можно лучше понять самого себя, коллег, подчиненных, чтобы одновременно повысить эффективность работы и увеличить количество свободного времени.

Еще один важный тезис для верного понимания материала про типажи состоит в том, что стопроцентные типажи встречаются крайне редко. Как правило, более корректно говорить о шкалах, процентном соотношении, тяготении к той или иной крайней точке.

Последовательность — Параллельность

Когда я была начинающим руководителем, столкнулась с двумя сложностями, связанными именно с этой особенностью.

Во-первых, будучи директором рекрутингового агентства, я в то же время лично вела много проектов. Как понимают все или большинство из вас, подбор персонала предполагает просмотр большого количества резюме или заполненных анкет. Объем работ был большой, а время я всегда очень ценила и экономила. Поэтому вначале я частенько, общаясь с сотрудником при обсуждении какого-то проекта, делегировании, «разборе полетов», инструктаже, параллельно просматривала резюме. Через какое-то время мне хватило наблюдательности заметить, что некоторые воспринимают это как норму, а других это напрягает. Сейчас-то я понимаю почему. Тогда — нет, просто сделала вывод, что при общении с некоторыми ни в коем случае не буду что-то еще параллельно делать, чтобы не обижать и не демотивировать их.

Во-вторых, я нередко, как сейчас понимаю, создавала для части сотрудников сложности, слишком быстро переключая их с той работы или задачи, которой они были заняты, на что-то другое. Например, просила ответить на какие-то вопросы коллеги, который в тот момент корректировал резюме кандидата или составлял письмо клиенту. Я искренне не могла понять, что же в этом такого сложного, ведь можно одновременно делать две-три несложные задачи.

Несколько лет спустя благодаря значительно большему управленческому опыту, погружению в психологию и НЛП я поняла причину возникновения двух описанных ситуаций.

Прежде чем я расскажу вам об этом, пройдите небольшой тест, который чуть позже позволит вам понять, к какому типу людей (по этой классификации) вы относитесь.

TEST

Ответьте «да» или «нет» на все вопросы.

- 1.** Комфортно ли вам одновременно делать два-три несложных дела, например, ведя не особенно важный телефонный разговор, просматривать почту?
- 2.** Можете ли вы параллельно читать две книги / смотреть два сериала или фильма без потери качества восприятия? Разумеется, я имею в виду не одновременно, а чередуя их.
- 3.** Комфортно ли вы себя чувствуете, если общаетесь одновременно с двумя или более людьми, притом что их интересуют разные темы, они задают вопросы о разных аспектах?
- 4.** Можете ли вы смотреть фильм и одновременно просматривать соцсеть/сайт/газету/книгу, при этом хорошо воспринимая и одну, и другую информацию?
- 5.** Комфортно ли вы себя чувствуете, когда у вас в работе параллельно несколько принципиально разных задач?

КЛЮЧ К ТЕСТУ

Все ответы «да» — параллельность.

Все ответы «нет» — последовательность.

Подсчитайте, что и в каком объеме у вас преобладает. Разумеется, крайности (все 5 ответов в «одну воронку») могут быть, но чаще бывает какое-либо соотношение. Ровно середина также не может получиться, так как ответов 5.

Итак, а теперь о том, что все это значит применительно к дружбе со временем.

Последовательность — Параллельность — это особенность мышления, восприятия, моделей поведения, которая заключается в том, что есть люди, которые могут одновременно делать только одно дело, им необходимо его завершить, взять большую или меньшую паузу на переключение и только потом перейти к чему-то другому. Если им приходится работать в режиме многозадачности, то либо резко увеличивается процент ошибок, либо они делают качественно только что-то одно, а остальное выпадает. В то же время есть и те, для кого характерна параллельность. Такие люди могут одновременно держать в голове несколько идей, обдумывая то одну, то другую, то третью, они эффективны в условиях многозадачности, могут экономить время за счет того, что два-три несложных дела могут «запараллелить».

А теперь несколько практических выводов и рекомендаций для оптимизации временных затрат.

Если для вас характерно преобладание параллельности:

- составьте список рабочих задач и личных дел, которые являются для вас несложными, не требуют колоссальной концентрации внимания, при этом случайные небольшие ошибки не будут слишком рискованными. Планируйте свое время таким образом, чтобы делать все из этого списка одновременно с чем-то еще. Сразу хочу

- сказать, что составить универсальный перечень нельзя, так как восприятие «сложно — несложно» и всего остального, о чём я только что написала, у всех будет разным;
- на работе старайтесь брать одновременно несколько разных задач или проектов, поскольку это будет держать вас в тонусе и уменьшит риск выгорания;
 - помните о том, что окружающие люди могут быть не такими, как вы, не требуйте от них соответствия вашим способностям.

Если для вас характерно преобладание последовательности:

- помните, что это вовсе не недостаток, которого надо стыдиться. Это характерно для очень многих людей;
- не пытайтесь выполнять две или более задач одновременно: больше потом времени потратите на исправление ошибок;
- если у вас в один и тот же интервал времени (день, неделя, месяц, год) есть несколько разных проектов или задач, разделите период на фрагменты так, чтобы в каждом из них было актуально только что-то одно;
- не стесняйтесь объяснить своему руководителю и коллегам, что для высокого качества вашей деятельности необходимо в конкретный момент времени заниматься чем-то одним;
- когда вы заняты чем-то особенно важным, отключите звук телефона, выйдите из почты, закройте дверь кабинета. Если вы находитесь в open space (общая зона в офисе, без кабинетов и перегородок), сделайте табличку «Очень важное дело. Просьба не отвлекать до...». Опять же договоритесь с коллегами и руководством об этих правилах. Кстати, я когда-то внедрила