

Светлана Иванова



**Тайм-  
менеджмента  
нет!**



**Психология дружбы  
со временем**

Светлана Иванова

**Тайм-менеджмента нет.  
Психология дружбы со временем**

«Альпина Диджитал»

2021

УДК 159.947.3  
ББК 88.252.2

**Иванова С. В.**

Тайм-менеджмента нет. Психология дружбы со временем /  
С. В. Иванова — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-96-145743-8

Можно ли управлять ветром, если вы идете на парусной яхте, течением реки, по которой движется лодка, климатом того места, где вы живете? Конечно, нет! Точно так же невозможно управлять и течением времени, но можно научиться со временем дружить. Именно об этом и рассказывает Светлана Иванова в своей новой книге. Она не призывает вас пытаться подчинить время, а предлагает в первую очередь разобраться в себе, чтобы понять, что именно поможет вам подружиться со временем. В книге даны тесты, которые позволят проанализировать ваши особенности, способности, факторы мотивации и демотивации, для того чтобы подобрать такие инструменты дружбы со временем, которые будут подходить именно вам. Вы узнаете, как планировать день так, чтобы выполнять все задачи максимально продуктивно, избавитесь от пожирателей времени и поймете, какие секреты оптимизации подходят для разных профессий.

УДК 159.947.3

ББК 88.252.2

ISBN 978-5-96-145743-8

© Иванова С. В., 2021  
© Альпина Диджитал, 2021

# Содержание

Введение	6
Глава 1	7
Глава 2	9
Глава 3	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Светлана Иванова

## Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем

Главный редактор *Пётр Фаворов*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Иллюстрация на обложке *shutterstock.com*

© Светлана Иванова, 2021

© ООО «Альпина Паблицер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



## 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 самодиагностику, 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. При чем 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 – трата 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 постарайтесь 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 задать вопрос: «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»<sup>1</sup>, адресуя этот материал руководителю, однако для работы над собой, для собственного развития и самоанализа эта идея тоже будет очень полезна.

Надеюсь, я вас убедила.

---

<sup>1</sup> 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 MBA, 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 дистрибьютору 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 помощь 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.

А. Несрочное, так как у вас нет большого количества других дел с жесткой привязкой к срокам.

В. 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 отправляетесь в командировку.

С. 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 противоположно<sup>2</sup>;
- 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-жертвы<sup>3</sup>, жара или холод и многое другое, причем у разных людей – разное).

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).

---

<sup>2</sup> Об индивидуальных особенностях мы подробно говорим в главе «Понять себя».

<sup>3</sup> 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».

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 дистрибьюторов, 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 мобилируюсь, 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 продуктивности 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 продуктивность	Очень важное	Стратегические HR-вопросы, сложная аналитика, решение наиболее сложных ситуаций в коллективе

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	Средняя, ближе к низкой, продуктивность	Низкая важность	Рутинные документы, рутинная почта, работа с резюме или интервью на вакансии невысокого уровня

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 словарь. 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 MBA. 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. Особенно 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:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.