

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ



Annotation

То, как вы управляете своим временем, определяет, будет ли ваша карьера или бизнес успешны или нет. Взаимосвязь простая: лучше управляете временем – больше успеваете, а значит, и добиваетесь большего. Книга предназначена для тех, кто хочет стать организованнее и продуктивнее. На русском языке публикуется впервые.

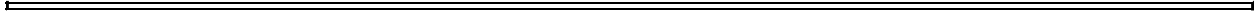
- [Брайан Трейси](#)
 -
 - [Эту книгу хорошо дополняют:](#)
 - [Введение](#)
 -
 - [Четыре D эффективности](#)
 - [Успех – большая редкость](#)
 - [Делайте то, что можете, из того, что имеете, прямо там, где вы есть](#)
 - [Глава 1](#)
 -
 - [Закон контроля](#)
 - [Контроль над последовательностью событий](#)
 - [Мысли и чувства](#)
 - [Представления становятся реальностью](#)
 - [Примите решение](#)
 - [Запрограммируйте свой мозг](#)
 - [Представляйте себя таким, каким хотите стать](#)
 - [Действуйте так, как будто все уже свершилось](#)
 - [Эффект будет поразительным](#)
 - [Глава 2](#)
 -
 - [Смысл и цель](#)
 - [Что имеет для вас наибольшую ценность?](#)
 - [Вы уникальны](#)
 - [Анализируйте себя](#)
 - [Глава 3](#)
 -
 - [Сначала думай, потом действуй](#)

- [Стройте планы с мыслью о будущем](#)
- [Мыслите в долгосрочной перспективе](#)
- [Оценивайте настоящее с точки зрения будущего](#)
- [Оцените свою методологию](#)
- [Подвергайте все сомнению](#)
- [Ищите лучший путь](#)
- [Глава 4](#)
 -
 - [Будьте активными, а не пассивными](#)
 - [Используйте время с толком](#)
 - [За что вам платят?](#)
- [Глава 5](#)
 -
 - [Вы – менеджер проектов](#)
 - [Создайте диаграмму PERT](#)
 - [Определите четкие цели для каждого](#)
- [Глава 6](#)
 -
 - [Планирование достижения цели](#)
- [Глава 7](#)
 -
 - [Перечень дел улучшает сон](#)
 - [Метод «АБВГД»](#)
 - [Пустая трата времени вредит карьере](#)
 - [Делегируйте все, что только можно](#)
 - [Планируйте работу и отработывайте план](#)
- [Глава 8](#)
 -
 - [Принцип Парето](#)
 - [Организируйте свое время](#)
 - [Включите давление](#)
 - [Выполните больше важных дел](#)
 - [Закон трех](#)
 - [Помог себе – помоги другим](#)
- [Глава 9](#)
 -
 - [Разрыв в доходах или умениях?](#)
 - [Принцип жизни](#)
 - [Важное против срочного](#)

- [Заведите хорошие рабочие привычки](#)
- [Перечень того, «что не нужно делать»](#)
- [Глава 10](#)
 -
 - [Держитесь избранного курса](#)
 - [Определите для себя области достижения ключевых результатов](#)
 - [Ясность – залог успеха](#)
- [Глава 11](#)
 -
 - [Упражняйтесь в целеустремленности](#)
 - [Избегайте многозадачности](#)
 - [Тупой и еще тупее](#)
 - [Приучите себя к концентрации](#)
- [Глава 12](#)
 -
 - [Мысленное самопрограммирование](#)
 - [Выполнение больших задач](#)
 - [Метод поэтапных мероприятий](#)
 - [Развивайте в себе чувство безотлагательности](#)
 - [Выполняйте работу быстро и хорошо](#)
- [Глава 13](#)
 -
 - [Изучение новых предметов](#)
 - [Выделяйте ничем не нарушаемые временные блоки](#)
 - [«Просьба не беспокоить!»](#)
 - [Выиграйте дополнительные часы](#)
 - [Превратите самолет в летающий офис](#)
- [Глава 14](#)
 -
 - [Работайте все рабочее время](#)
 - [Минимизируйте перерывы](#)
 - [Сразу вставайте](#)
- [Глава 15](#)
 -
 - [Делайте серии звонков](#)
 - [Ведите себя вежливо и профессионально](#)
 - [Избегайте телефонной игры в «кошки-мышки»](#)
- [Глава 16](#)

-
- [Подсчитайте издержки собрания](#)
- [Подготовьте повестку дня](#)
- [Старайтесь не доминировать](#)
- [Задавайте больше вопросов](#)
- [Сделайте свои собрания продуктивными](#)
- [Глава 17](#)
 -
 - [Используйте электронную почту как помощника](#)
 - [Они могут подождать](#)
- [Глава 18](#)
 -
 - [Освойте методику скоростного чтения](#)
 - [Сгруппируйте материалы для чтения](#)
 - [Читайте выборочно](#)
 - [Создайте систему](#)
 - [Читайте книги быстрее](#)
 - [Просто скажите «нет»](#)
- [Глава 19](#)
 -
 - [Нет предела совершенству](#)
 - [Посещайте семинары экспертов](#)
 - [Чтобы зарабатывать больше, необходимо больше учиться](#)
- [Глава 20](#)
 -
 - [Организованность повышает продуктивность](#)
 - [Уберите все с глаз долой](#)
- [Глава 21](#)
 -
 - [Мультиплицируйте свою ценность для бизнеса](#)
 - [Делегированию можно научиться](#)
- [Резюме](#)
 -
 - [Качество жизни](#)
- [Об авторе](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)

- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)



Брайан Трейси Брайан Трейси Тайм-менеджмент

**Brian Tracy
Time Management**

Издано с разрешения автора

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма
«Вегас-Лекс».*

© Brian Tracy, 2014

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

[Тайм-драйв](#)

Глеб Архангельский

[Цельная жизнь](#)

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен

[Как привести дела в порядок](#)

Дэвид Аллен

[Эссенциализм](#)

Грег МакКеон

Введение

Способность управлять своим временем во многом предопределяет ваше будущее как руководителя. Именно от нее в немалой степени зависит, что вас ждет – успех или провал. Время – незаменимый и невозобновляемый ресурс. Оно ваш самый ценный актив. Его нельзя накопить и нельзя восстановить его потери. Все, что вы делаете, требует времени. Чем лучше вы будете использовать его, тем большего добьетесь и тем больше окажутся дивиденды.

Не менее важен тайм-менеджмент и для сохранения здоровья и повышения личной эффективности. От того, насколько хорошо вы управляете своим временем и своей жизнью, зависит то, каким будет ваше внутреннее состояние – например, покой, гармония и благополучие. Ощущение же, что вы не владеете временем, – один из главных возбудителей стресса, беспокойства и депрессии. Чем успешнее вы организуете и контролируете главные события своей жизни, тем лучше будете себя чувствовать изо дня в день, тем больше у вас будет энергии, тем здоровее будет сон и тем быстрее вы будете управляться со всеми делами.

Применяя на практике идеи и методы, изложенные в этой книге, вы сможете выкраивать по меньшей мере два часа для продуктивного труда каждый день, а возможно, даже удвоите собственную эффективность и результативность. Эти методы доказали свою действенность в работе тысяч руководителей компаний из самых разных областей бизнеса. Они докажут ее и вам, если будут соблюдаться четыре важнейших условия, или, как я их называю, четыре D^[1].

Четыре D эффективности

Первое – это *желание*. Вам необходимо ощущать в себе мощное, жгучее желание научиться управлять своим временем и добиться максимальной эффективности.

Второе необходимое условие – *решение*. Вы должны принять для себя однозначное решение, что будете целенаправленно применять лучшие приемы тайм-менеджмента, пока они не войдут у вас в привычку.

Третье – *настойчивость*. От вас требуется быть готовыми к тому, чтобы продолжать упорствовать, несмотря на все трудности и искушения, пока не научитесь эффективно управлять своим временем. Желание будет усиливать вашу настойчивость.

И, наконец, четвертое, самое важное условие для успеха – *дисциплина*. Вы должны заставить себя сделать тайм-менеджмент частью своей обычной практики ведения дел. Реальная дисциплина – это готовность заставить себя «платить по счетам», выполнять то, что вы должны выполнить, независимо от наличия или отсутствия настроения и хотения. Дисциплина – ключ к успеху.

Научиться управлять своим временем – задача непростая, но и награда за ее выполнение огромна. Обладает человек таким умением или нет, видно сразу. Это и есть то внешне заметное качество, по которому отличаются люди с высокой и низкой производительностью труда. Все победители по жизни умеют правильно распоряжаться временем. Все, кто постоянно терпит поражение, владеют этим ценным ресурсом плохо. Одно из важнейших и одновременно простейших правил успеха гласит: «Приобретайте хорошие привычки и становитесь их рабом». Из этой книги вы узнаете, как заводить полезные привычки и позволять им управлять вами.

Успех – большая редкость

Успех в жизни – большая редкость. Успех в бизнесе – еще большая. Менее чем одному человеку из двадцати мужчин и женщин, которые начинают бизнес, удастся реализовать свой потенциал в полной мере. Большинство работают хуже, чем могли бы, и добиваются меньшего, чем заслуживают, по одной простой причине: они не используют свое время правильно.

Умение управлять временем – важнейшее условие для успеха и в работе, и в жизни.

Изучению искусства тайм-менеджмента я посвятил не один год: читал книги, посещал курсы, практиковал приемы. Так я открыл для себя множество мудреных и изощренных систем управления временем. Я осваивал и тщательно исследовал почти каждую из них.

В этой книге вы найдете 21 ключевой принцип эффективного тайм-менеджмента, которые почти все высокопродуктивные люди активно применяют в повседневности.

Помните: управление временем на самом деле означает управление своей жизнью. Хороший тайм-менеджмент и личная продуктивность начинаются с понимания ценности жизни, каждого ее мгновения.

Делайте то, что можете, из того, что имеете, прямо там, где вы есть

Вы должны сказать себе: «Моя жизнь значима и важна, и я ценю каждую ее минуту и каждый ее час. Я буду использовать эти часы правильно, чтобы добиться максимума из того, что могу, за то время, что мне отпущено».

К счастью, тайм-менеджмент – деловой навык, и, как все деловые навыки, его можно *освоить*. Умение управлять временем подобно умению управлять велосипедом, печатать на машинке или заниматься спортом. Оно состоит из ряда приемов, методов и стратегий, которые можно изучить, практиковать и совершенствовать, если проявить решимость и настойчивость.

Глава 1

Психология тайм-менеджмента

Качество жизни во многом зависит от того, как вы себя чувствуете. Ваш эмоциональный настрой определяется самооценкой, или, как часто говорят, тем, насколько вы себе нравитесь.

Самооценка в значительной степени обуславливается тем, как вы распоряжаетесь своей жизнью и временем и насколько полно вам удается реализовать свой потенциал. Чем эффективнее вы работаете, тем выше самооценка. И наоборот, чем хуже вы справляетесь с делами – тем самооценка ниже.

У самооценки есть обратная сторона, и называется она самоэффективностью. Этим словом обозначают субъективное чувство собственной компетентности и продуктивности. Проще говоря, то, насколько вы считаете себя способным выполнять свою работу, решать возникающие проблемы и добиваться поставленных целей.

Чем более способным, компетентным и продуктивным вы себя считаете, тем выше будет ваша самооценка. А чем она выше, тем продуктивнее и способнее окажетесь вы сами. Так эти качества взаимно поддерживают и усиливают друг друга.

Люди, умеющие управлять своим временем, чувствуют позитивный настрой и уверенность в собственных силах. Они не боятся брать на себя ответственность за свою жизнь.

Закон контроля

В основе психологии тайм-менеджмента лежит один простой принцип под названием «закон контроля». Этот закон гласит: ваше отношение к себе позитивно в той степени, в какой вы контролируете свою жизнь, и негативно в той степени, в какой вы чувствуете, что не контролируете свою жизнь или работу.

Этот закон проявляется в том, что психологи называют внутренним и внешним локусом контроля. *Внутренний* локус контроля свойственен тем людям, которые воспринимают себя хозяевами собственной судьбы. В отличие от них, люди с *внешним* локусом контроля склонны объяснять свои успехи или провалы действием каких-то внешних сил, например обстоятельств.

Если у вас внешний локус контроля, то вы живете с ощущением, что вами управляют другие; что вы действуете под давлением со стороны, скажем, начальника, сослуживцев, обязательств или неоплаченных счетов; что вы завалены делами, а времени ни на что не хватает – и вообще, что вы не владеете ни своим временем, ни своей жизнью. В ваших силах лишь реагировать на события, и вы только тем и занимаетесь час за часом, день за днем.

Однако между *действием*, которое человек совершает ради достижения определенного результата самостоятельно и осознанно, и *реакцией*, являющейся прямым следствием внешнего воздействия, существует огромная разница. Точно такая же разница, как между позитивным чувством контроля над своей жизнью и негативным ощущением пребывания под натиском и стрессом. Для максимально продуктивной работы вам необходимо знать, что вы полностью управляете самыми важными аспектами своей деловой и личной жизни.

Контроль над последовательностью событий

В соответствии с одним из лучших определений тайм-менеджмент – это «контроль над последовательностью событий». Иными словами, умение контролировать время есть умение решать, что следует сделать в первую очередь, что – во вторую, а за что не стоит браться вовсе.

Успешным тайм-менеджером может считать себя тот, кто способен организовать последовательность событий в своей жизни таким образом, чтобы всегда иметь возможность работать над самыми важными в данный момент задачами. Управляя этой последовательностью, вы получаете полный контроль.

И наоборот, плохой тайм-менеджер – тот, кто мало задумывается о последовательности событий и собственных действий, а вместо этого постоянно реагирует на давление и требования со стороны других людей и обстоятельств.

Мысли и чувства

У каждого человека есть свое представление о самом себе, или, как говорят психологи, я-концепция. Она и есть та внутренняя управляющая программа, которая регулирует поведение личности в любой важной сфере жизни. Человек с сильной я-концепцией в отношении распределения времени воспринимает себя как личность хорошо организованную и высокопродуктивную. Он чувствует, что его жизнь и работа зависят от него самого.

Я-концепция включает в себя все идеи, представления, образы и убеждения человека о самом себе, особенно относительно того, как он управляет со своим временем. Одни мыслят себя людьми исключительно хорошо организованными и эффективными. Другие постоянно чувствуют себя перегруженными и считают себя рабами обстоятельств или воли окружающих.

Представления становятся реальностью

Что вы сами думаете о себе и своей способности управлять временем? Вы считаете себя человеком продуктивным, организованным, эффективным, полностью контролирующим свое время, работу и жизнь? Как бы то ни было, если вы считаете себя успешным тайм-менеджером, то вы им станете. А все потому, что будете естественно вести себя так, как подобает человеку данного типа.

Я-концепция будет подталкивать вас к такому поведению, поступкам и внешним проявлениям, какие свойственны той личности, какой вы себя видите. Если вы верите, что умеете правильно распределять время, то и вправду станете хорошим тайм-менеджером. И наоборот, вы можете прослушать все курсы по тайм-менеджменту, прочитать все книги и опробовать все системы, но если будете считать себя плохим тайм-менеджером, вам ничто не поможет. Если вы завели привычку опаздывать на встречи и собрания или убеждены, что распорядок дня не для вас, все эти навыки и настроения автоматически сформируют соответствующее поведение. До тех пор пока вы не измените своих представлений об уровне собственной эффективности и продуктивности, не изменится и ваша способность управлять временем.

Примите решение

Как обрести новые, позитивные представления о себе и собственной продуктивности? К счастью, сделать это не так уж и трудно. Просто нужно обеспечить наличие четырех D, о которых я говорил ранее. Примите решение в обозримом будущем развить в себе определенные навыки управления временем – например, всегда являться на встречи вовремя. Почти любая перемена в нашей жизни происходит тогда, когда мы принимаем четкое и однозначное решение впредь делать что-то по-другому. Решение стать успешным тайм-менеджером – первейший и важнейший шаг на вашем пути.

Многие говорят и думают о необходимости совершенствования своих навыков управления временем, иногда даже посещают специализированные курсы, но так и не принимают окончательного и бесповоротного решения стать эффективными, продуктивными и хорошо организованными людьми.

Запрограммируйте свой мозг

Единожды приняв решение стать высокопродуктивной личностью, вы получаете возможность применять на практике целый ряд методов самопрограммирования.

Первый из них предполагает изменение собственного лексикона и внутреннего диалога. Ваши эмоции и те действия, которые вы можете совершать под их воздействием, на 95 процентов зависят от того, что и как вы говорите себе на протяжении большей части времени. Повторяйте себе: «Я хорошо организованная и высокопродуктивная личность». Если у вас возникнет ощущение перегруженности работой, остановитесь, сделайте небольшой перерыв и скажите себе: «Я хорошо организованная и высокопродуктивная личность».

Снова и снова укрепляйтесь в мысли, что вы отличный тайм-менеджер. Если кто-нибудь спросит вас, как вы управляетесь со временем, ответьте ему: «Я классный тайм-менеджер».

Каждый раз, когда вы будете говорить себе эти слова, ваше подсознание станет воспринимать их как команду и мотивировать и подталкивать вас к тому, чтобы продемонстрировать хорошую организованность и в реальности.

Представляйте себя таким, каким хотите стать

Второй способ изменить свое поведение – представить себя отличным тайм-менеджером. Создайте мысленный образ себя самого как человека организованного, эффективного, у которого все под контролем. Помните: каким вы себя видите внутри, таким станете и снаружи.

Как бы вы себя вели, если бы уже были человеком хорошо организованным и высокопродуктивным? Чем бы ваше поведение отличалось от вашего сегодняшнего, настоящего? Нарисуйте мысленную картину – себя самого спокойного, уверенного в себе, эффективного и способного выполнять огромный объем работы в короткие сроки.

Подумайте: как, по-вашему, выглядит высокопродуктивный человек? Какой у него рабочий стол? Наверное, чистый и аккуратный? Какие у него движения? Скорее всего, расслабленные и неторопливые. Создайте себе четкий умозрительный образ собственной личности, которая очень хорошо умеет управлять временем и жизнью.

Действуйте так, как будто все уже свершилось

Существует и третий способ самопрограммирования, а именно: «вести себя так, как будто вы уже», например, овладели умением правильно распределять время. Думайте о себе как о человеке, высокоорганизованном во всех делах, и поступайте так, как будто не испытываете в этом деле никаких проблем. Как бы вы себя вели, если бы уже стали отличным тайм-менеджером? Что именно вы делали бы по-другому, а не так, как сейчас? Благодаря чему вы были бы намного продуктивнее и эффективнее в работе и жизни?

Если вы будете думать как человек, умеющий управлять своим временем, и чувствовать себя таким, то начнете вести себя подобающим хорошему тайм-менеджеру образом. Как ни странно, даже если вы не будете считать себя классным тайм-менеджером, но станете им *прикидываться*, такие действия вызовут в вас ощущение личной эффективности. Поступая по принципу «симулируй, пока не получится», вы и вправду сможете изменить свою манеру поведения, привычки и действия.

Знаете ли вы кого-нибудь, кто отличается исключительно высокой степенью самоорганизованности? Используйте этого человека в качестве ролевой модели. Постоянно спрашивайте себя: «Как бы он поступил, если бы ему предстояло проделать такой огромный объем работы в столь сжатые сроки? Как бы он организовал свой день и каждый час дня?»

Представьте себе, что составляете программу для компьютера. Начните думать о себе таком, каким вы хотели бы себя видеть, а не о таком, каким вы, возможно, кажетесь себе сегодня. Воображайте себя личностью высокоорганизованной и исключительно эффективной. Следите за своим поведением буквально поминутно и старайтесь ходить, говорить, думать и действовать так, как делают все это исключительно продуктивные люди.

Эффект будет поразительным

Все, чего вам удастся добиться в жизни, будет результатом вашего умения распоряжаться временем. Если вы хоть чуть-чуть повысите эффективность использования своего времени, ваша продуктивность тоже вырастет. А вместе с ней – и результаты вашего труда, денежное вознаграждение и удовлетворенность собой. Овладев умением управлять временем, вы в конечном итоге улучшите и свое положение, повысите свой престиж, авторитет и статус. Хорошие тайм-менеджерские умения гарантируют быстрый карьерный рост.

Глава 2

Определите свои ценности

Умение управлять временем на самом деле есть умение управлять своей жизнью. Поэтому повышение личной эффективности начинается с переоценки собственных ценностей. Согласно одному из законов Мёрфи, «как только вы принимаетесь за какую-нибудь срочную работу, всегда находится другая, которую необходимо выполнить еще раньше». Чтобы научиться управлять своим временем правильно, вначале нужно четко уяснить себе свои ценности.

Хороший тайм-менеджмент требует, чтобы вы привели контроль над последовательностью событий в гармонию со своей ценностной системой, с тем, что для вас наиболее важно. Если вы не будете знать, что важно, а что нет, у вас не окажется и мотивации к тому, чтобы контролировать свое время.

Подумайте: зачем вы делаете то, что делаете? Ради чего встаете по утрам? Почему ходите на работу? По какой причине работаете там, где работаете?

Смысл и цель

Каждый человек испытывает глубокую потребность в смысле и цели жизни. Очень часто люди находятся в состоянии стресса и чувствуют себя несчастными именно потому, что им кажется, будто все, что они делают, лишено смысла, что их жизнь бесцельна и не соответствует их ценностям и убеждениям. Вот почему всегда следует начинать с вопроса «зачем?».

Приемы тайм-менеджмента могут сделать вас эффективнее, но пользы будет мало, если вы станете продуктивнее в деле, лишенном для вас смысла. Повышение эффективности в таком случае приведет лишь к усилению чувства отчужденности, неудовлетворенности и беспокойства.

Что имеет для вас наибольшую ценность?

Следующие вопросы, которые вам нужно задать себе, звучат так: что для меня в жизни наиболее значимо? Что меня действительно волнует? Что я по-настоящему ценю? А за что не стал бы переживать?

Вы будете чувствовать себя человеком по-настоящему счастливым, ценным и значимым лишь в той мере, в какой ваше дело – то, чем вы занимаетесь изо дня в день, – соответствует вашим ценностям. Стресс, напряжение, тревога и разочарование – и в жизни, и в работе – почти целиком являются следствием того, что вы занимаетесь одним делом, а цените и болеете за совсем другое.

В науке хорошо описано и изучено такое явление, как эмоциональное выгорание. Из-за постоянного напряжения на работе руководители компаний часто становятся его жертвами. А вот люди, которые любят свое дело и вкладывают в него всю душу, потому что оно соответствует их ценностям, редко жалуются на стресс и выгорание. Когда человек живет в согласии со своими ценностями, он, похоже, испытывает постоянный прилив энергии, воодушевления и креативности. Стресс появляется тогда, когда человек занимается чем-то, что идет вразрез с его подлинными идеалами.

Разберитесь в себе, осознайте собственные ценности, верования и убеждения и спросите себя, что вы можете изменить в своей работе и окружении, чтобы привести их в гармонию со своими жизненными приоритетами, с тем, что у вас внутри.

Вы уникальны

Осознайте и примите тот факт, что вы уникальная, экстраординарная личность. Ваши ценности складывались и развивались на протяжении всей жизни. Они сформировались под влиянием бесчисленного количества людей и событий. Это элемент вашей психологической и эмоциональной ДНК, часть вашего характера и индивидуальности. И с годами они вряд ли претерпят изменение. Поэтому вам следует определить, каковы они – ваши подлинные ценности, а затем организовать свою жизнь и работу таким образом, чтобы они находились в согласии с этими ценностями.

Анализируйте себя

Для того чтобы разобраться в себе, понять, что вы за человек, можно воспользоваться одним простым упражнением.

1. Закончите предложение: «Я...»

Если бы незнакомец спросил вас, кто вы такой на самом деле, что бы вы ему ответили? Какие слова приходят вам на ум первыми, когда вы пытаетесь описать себя? Что вы скажете о своей работе, личных качествах, надеждах, мечтах и стремлениях? Выберите несколько слов, от трех до пяти, которыми можно закончить это предложение.

Представьте себе, что окружающих людей, тех, с которыми вы живете или работаете бок о бок, решили спросить, что они о вас думают. Как вам кажется, что бы они ответили? Как бы эти люди описали вас: какой вы человек, какие ценности разделяете? Какие выводы окружающие могли бы сделать о вашей подлинной личности исходя из того, как вы себя ведете и как относитесь к ним?

2. Закончите предложение: «Люди...»

Когда вы думаете о людях вообще, в окружающем мире, что вы можете о них сказать, как можете описать человеческий род? Может, люди кажутся вам добрыми, щедрыми, любящими? Или они видятся вам ленивыми, непорядочными и не заслуживающими доверия?

От ответа на этот вопрос во многом зависит ваше отношение к людям из различных сфер вашей жизни. И не только. В значительной степени он предопределяет, чего вы добьетесь как руководитель и человек в кругу семьи и друзей.

3. Закончите предложение: «Жизнь...»

Вам может показаться, что ответить на этот вопрос проще простого, но в нем найдет выражение вся ваша жизненная философия. Позитивно настроенные, здоровые и счастливые люди воспринимают жизнь как большое приключение, полное взлетов и падений, но во всех случаях удивительное и прекрасное.

Я очень люблю одну историю о том, как молодой человек, придя к философу, сказал:

– Жизнь тяжела.

На что философ спросил:

– По сравнению с чем?

Как сказала Хелен Келлер^[2]: «Жизнь – либо дерзкое приключение,

либо ничто». А какой она видится вам?

4. Закончите предложение: «Моя величайшая цель в жизни...»

Если бы вы могли по мановению волшебной палочки реализовать одну, самую большую цель – не важно, краткосрочную или долгосрочную, достижение которой оказало бы наиболее существенное позитивное влияние на вашу жизнь, – что это была бы за цель?

И наконец, закончите еще два предложения:

«Моя величайшая цель в профессии...»

«Моя величайшая цель в семье...»

Вот они – самые важные, основополагающие вопросы, которые вы можете себе задать. После того как вы дадите на них ясный и четкий ответ – хотя это будет нелегко, – вы сможете спросить себя, что нужно изменить, чтобы ваши жизненные приоритеты и то, как вы используете свое время, имели гораздо больше точек соприкосновения.

Как говорил Наполеон Хилл, «четкое определение цели – начало всех человеческих достижений».

Каковы ваши цели?

Глава 3

Задайте себе ключевые в тайм-менеджменте вопросы

«Думай медленно... Решай быстро»^[3] – одна из лучших и мудрейших книг, которые вышли в свет за последние несколько лет. Как проницательно замечает ее автор Дэниел Канеман, нам необходимо использовать всего лишь два типа мышления, чтобы успешно справляться со всеми возможными проблемами и ситуациями, возникающими в повседневной жизни.

Быстрое мышление мы применяем для выполнения и преодоления краткосрочных действий, обязанностей, задач, проблем и ситуаций. В результате мы действуем быстро, почти инстинктивно. В большинстве случаев в повседневной жизни такая форма мышления вполне адекватна.

Второй тип мышления Канеман называет медленным. Реализуя его, человек как будто самоустраняется от всего сиюминутного, чтобы спокойно подумать о том, кто он есть, а также о деталях ситуации, в которую попал. Только затем он может принимать решения и поразмышлять, что делать далее. По мнению Канемана, неумение людей думать медленно, когда это необходимо, и есть главная причина большинства ошибок, которые мы совершаем в жизни.

Сначала думай, потом действуй

Чтобы стать отличным тайм-менеджером и получить полный контроль над своей жизнью, вам необходимо регулярно выделять время на медленное мышление. Начните с вопроса «Что я пытаюсь сделать?».

Наверняка вы нередко ловили себя на том, что упорно занимаетесь чем-то, хотя не удосужились хорошенько обдумать, чего вы на самом деле добиваетесь.

Одна замечательная история повествует о том, как семейная пара отправилась на автомобиле из Сан-Диего в Лос-Анджелес. За рулем сидел муж. Он не знал дороги, тем не менее ехал на приличной скорости. В какой-то момент жена спросила:

- Дорогой, а разве город Феникс находится по пути в Лос-Анджелес?
- Почему ты спрашиваешь? – поинтересовался муж.
- Потому что мы только что проехали знак, указывающий, что шоссе ведет к Фениксу, – ответила жена.
- Не обращай внимания! – заметил муж. – Мы отлично проводим время!

Прежде чем нажать на педаль газа и умчаться по дороге в будущее, вы должны предельно ясно представлять себе, куда ведет этот путь. Чего вы пытаетесь добиться?

Ваша цель – прожить замечательную жизнь? Вы пытаетесь построить блестящую карьеру или создать некое выдающееся произведение? Успех в значительной мере зависит от вашей способности останавливаться, чтобы проанализировать ситуацию, порефлексировать – иными словами, подумать медленно. Именно эта способность во многом определяет, удастся ли вам организовать свое время таким образом, чтобы добиться продуктивности и получить максимальное удовольствие и удовлетворение от того, чем вы занимаетесь.

Стройте планы с мыслью о будущем

Отдавайте себе ясный отчет в том, к каким именно достижениям вы стремитесь. Стивен Кови советует: «Начинайте с мыслью о конце». Каков тот конечный итог, исход или результат, которого вы добиваетесь? К чему вы хотите прийти? Взбираясь вверх по лестнице успеха, убедитесь, что прислонили ее к нужному зданию.

Ради чего вы трудитесь? Чтобы заработать достаточно денег и прожить жизнь безбедно и счастливо? Или просто потому, что любите свою работу? Или потому, что чувствуете: у вас есть некая миссия, которую важно выполнить?

Какой была бы ваша работа, если бы вы реализовали свою величайшую цель? Каково ваше видение самого себя и своей карьеры в долгосрочном плане? Какова ваша миссия? Что вы можете дать окружающим, как можете изменить их жизнь? Чтобы быть по-настоящему счастливым и удовлетворенным человеком, необходимо трудиться ради чего-то большего, чем вы сами, ради чего-то такого, что может изменить к лучшему жизнь и работу других людей.

Если вы «пашете» только ради того, чтобы оплачивать свои счета, вам будет трудно поддерживать в себе высокий уровень заинтересованности и увлеченности работой.

Мыслите в долгосрочной перспективе

Профессор Гарвардского университета Эдвард Банфилд более пятидесяти лет жизни посвятил изучению установок и поведения успешных людей не только в Америке, но и во всем мире. Он выяснил, что существует одно особое качество, которое неизменно отличает людей, добивающихся высоких результатов, от тех, кто ничем таким похвастать не может. Он назвал это качество умением мыслить в долгосрочной перспективе. Банфилд обнаружил, что успешные люди находят время, чтобы подумать о будущем – о том, что случится через десять, а то и двадцать лет, – и абсолютно точно решить, чего они хотят добиться в жизни и профессии к тому времени. Затем они возвращаются в настоящее и перестраивают свою работу и жизнь таким образом, чтобы все, чем они занимаются, подводило их к той точке в будущем, в которой они хотят оказаться в конце концов.

Это очень действенная методика, и вы тоже можете взять ее на вооружение. Для начала подумайте о своей жизни на год, два, три вперед. Представьте себе, что все в ней сложилось как нельзя лучше. Создайте в уме четкую картину своей работы: какой бы она была, если бы все шло так, как вам хочется. Оглянитесь вокруг и опишите свою идеальную жизнь и идеальную работу. А затем спросите себя, что из того, чем вы занимаетесь сегодня, согласуется с вашими представлениями об идеальном будущем.

С точки зрения этого будущего взгляните на себя сегодняшнего, свою ситуацию в настоящий момент. Подумайте, какие шаги вам следует предпринять, чтобы прийти к этому «прекрасному далеку». Для многих топ-менеджеров и руководителей компаний такие размышления «назад из будущего» стали привычным упражнением для ума.

Оценивайте настоящее с точки зрения будущего

Рассмотрим следующий пример. Молодой человек решает, что в зрелом возрасте хочет стать успешным бизнесменом. С такой долгосрочной целью в уме он проводит за учебниками по много часов в день, чтобы получить отличные оценки в школе, которые позволят ему поступить в хороший вуз. В университете он продолжает усердно учиться и трудиться, посвящая занятиям гораздо больше времени, чем его однокурсники, чтобы окончить учебу одним из первых по успеваемости. В результате многолетних стараний и усилий, а также отказа от незамедлительного вознаграждения в виде удовольствия от вечеринок, занятий спортом и общественной жизни молодой человек оканчивает престижный вуз с отличием. Он сразу же получает работу в крупной компании, где перед ним открывается перспектива зарабатывать гораздо больше денег и продвигаться по карьерной лестнице намного быстрее, чем большинство его одноклассников и однокурсников, прежде о перспективах не сильно задумывавшихся.

Когда вы ясно представляете, где хотите оказаться в будущем, вам становится намного проще принимать правильные решения в настоящем. Правило здесь таково: «Видение перспективы повышает качество краткосрочных решений».

Вы наверняка слышали поговорку: «Если не знаешь, куда идешь, любая дорога приведет именно туда». Привычка мыслить в долгосрочной перспективе очень плодотворна. Представляя себе будущее и оценивая настоящее с этой точки зрения, вы будете ясно видеть, что вам следует предпринять и каких ошибок можно избежать. Это упражнение поможет вам сформулировать для себя ценности и организовать свое время и занятия таким образом, чтобы все, чем вы занимаетесь сегодня, двигало вас вперед, к тому будущему, которое вы для себя хотите построить.

Если у вас нет цели, если вы не стремитесь ее достичь, то и двигаться быстрее незачем. Если вы не идете в выбранном направлении, то нет никакого смысла заниматься управлением временем и ускоряться на пути к свершениям. Стратегии и тактики тайм-менеджмента в условиях отсутствия четкого видения будущего часто приводят человека туда, куда ему не надо, – причем очень быстро.

Оцените свою методологию

После того как выясните, чего хотите добиться, спросите себя: «Как я стану этого добиваться?» Каждый раз, задавая себе эти вопросы и отвечая на них, вы будете углублять свое понимание ситуации, а также выяснять, на правильном ли вы пути.

Найдя ответы на вопросы, чего вы добиваетесь и как будете это делать, вы должны спросить себя: «Что у меня получается?» Вам предстоит оценить, насколько успешно продвигает вас вперед то, что вы делаете? Насколько быстро и эффективно вы действуете? Вас устраивает такая скорость? У вас все получается или вы постоянно сталкиваетесь с помехами и препятствиями на пути?

Как писал Амброз Бирс в «Словаре Сатаны»^[4], «стремление во что бы то ни стало добиться цели, когда сама цель уже забыта, – это фанатизм». Подвергать сомнению следует в первую очередь свои предположения. Известный экономист и мыслитель Питер Друкер^[5] отмечает, что в основе каждого провала лежат неверные допущения. Какие допущения лежат в основе вашего отношения к жизни и работе? Какие из них вы приняли сознательно? А какие появились неосознанно, и вы даже не подвергали их сомнению? Просто удивительно, как много людей трудится в поте лица, исходя из предположений, обоснованность которых они никогда не пробовали проверить.

Подвергайте все сомнению

Нужна недюжинная смелость, чтобы поставить под сомнение самые милые сердцу допущения и быть готовым принять тот факт, что вы, возможно, не правы. Если вы ошибаетесь – и такое с вами бывает часто, – то вам, наверное, следует в корне пересмотреть свою стратегию действий или – бездействия.

Сегодня, чтобы уцелеть в бизнесе, топ-менеджерам приходится постоянно выдвигать свежие идеи о выпуске новых товаров или услуг. Если у вас появилась идея нового продукта, нужно в первую очередь спросить себя, существует ли для него рынок. Никогда не принимайте как данность предположение, что рынок имеется, до тех пор пока не поговорите с достаточным количеством потенциальных клиентов и пока они не подтвердят, что готовы купить этот продукт по той цене, по которой вы намерены его предлагать в расчете на некую прибыль.

Затем нужно обдумать, достаточно ли велик этот рынок, чтобы окупились ресурсы, время и силы, затраченные на вывод нового продукта или услуги. Может оказаться, что рынок для них существует, но он не настолько большой, чтобы затраты окупились. И опять-таки следует подвергнуть тщательной проверке свои допущения, прежде чем выделять ресурсы на реализацию идеи.

В любой области бизнеса и личной жизни человек действует, исходя из каких-то предположений и допущений, многие из которых могут оказаться безосновательными. Ваша задача – выявить свои установки, как сознательные, так и неосознанные, и затем строго оценить степень их обоснованности. Только так вы сможете гарантировать себе, что потратите время и ресурсы с максимальной пользой.

Ищите лучший путь

После того как ответите себе на вопросы о том, чего вы добиваетесь и как будете это делать, вам следует задать себе следующий вопрос: нет ли другого, лучшего способа?

Дело в том, что почти всегда существует и иной, более удачный путь достижения определенной бизнес-цели – более быстрый, дешевый, легкий и эффективный.

Поиск ответа на эти непростые вопросы требует включения медленного мышления, но в результате он может вывести на существенно более скоростной путь достижения цели.

Есть одна красивая сентенция: «От простого увеличения скорости жизнь не становится лучше». Многие люди упорно работают, идут вперед, но в неправильном направлении и по неверному пути. Они не имеют четкого представления о том, к чему стремятся и где хотят оказаться в итоге, но боятся даже мысль допустить о том, что, возможно, ошибаются.

Когда вы уясните свои ценности, видение и миссию в жизни и работе, а также определите, чего хотите добиться и как лучше всего это сделать, тогда – и только тогда! – вы можете начать применять различные эффективные приемы тайм-менеджмента, о которых я расскажу вам далее.

Глава 4

Тщательно все продумайте

Что важнее и полезнее всего делать в любой сфере бизнеса и любой профессии? Ответ: *думать!* Способность мыслить ясно и принимать обдуманное решение о том, что и как нужно делать, оказывает на ваше будущее гораздо более сильное влияние, чем любой другой талант и любое другое занятие.

В некоторых делах умение «думать медленно» имеет решающее значение для достижения результатов. Ежедневно выделяйте 30 минут и более на обдумывание своих целей и планов, а также на оценку их реализации. Пусть это будет первое, что вы делаете по утрам. Обязательно находите время для того, чтобы думать, планировать, мечтать и творить. Все выдающиеся руководители и высокоэффективные работники – и мужчины, и женщины – ежедневно выделяют время на тщательное обдумывание своих действий, прежде чем приступают к их осуществлению. Прежде чем «отрезать», необходимо скрупулезно все «отмерить»: почитать, поразмышлять, помоделировать то, за что вы беретесь.

Будьте активными, а не пассивными

Постоянно подвергайте сомнению сложившееся положение вещей. Если те или иные ваши старания не дают ожидаемых результатов, если они приносят вам разочарование или вызывают сопротивление, будьте готовы остановиться, сделать шаг назад и опробовать другие методы или направления движения для достижения поставленных целей. Чем бы вы ни занимались сегодня, наверняка существует более эффективный способ делать это самое дело. Способ более быстрый и менее затратный, чем тот, которым вы пользуетесь сейчас. Имейте мужество усомниться в правильности своих допущений.

За долгие годы жизни я прочел сотни биографических и автобиографических книг успешных мужчин и женщин, прославившихся в самых разных областях человеческой деятельности, и обнаружил нечто такое, что связывает всех этих людей. Я понял, что подлинное величие достигается через самоанализ, ретроспекцию, созерцание и раздумья. Вы сможете реализовать весь свой потенциал и подняться до доступных вам высот только тогда, когда начнете находить время для регулярных размышлений о том, кто вы, чего хотите и каков лучший способ достижения желаемого.

Не экономьте время на оценку своей жизни и работы в более широком контексте. Думайте о том, где вы находитесь сейчас и где хотите оказаться через пять лет. Что из того, чем вы занимаетесь сегодня, приведет вас в ваше «завтра». Такой образ мыслей поможет вам управлять своим временем намного лучше, чем вы можете себе даже представить в настоящий момент. Порой одна-единственная хорошая идея, возникшая во время подобных размышлений, способна сэкономить месяцы и даже годы тяжелого труда.

Используйте время с толком

Бенджамин Трего, опытный консультант по вопросам управления, однажды сказал: «Трудно придумать более плохое применение времени, чем делать отлично то, чего не стоит делать вовсе». Поэтому ключевым для вас должен стать вопрос «Кто мой клиент?». Чем бы вы ни занимались в жизни, успех во многом будет зависеть от того, насколько полно вы сможете удовлетворять своего самого важного клиента. По определению, клиентом считается человек или группа людей, которых необходимо «ублажать», чтобы преуспевать в работе. Ваш клиент – это тот, кто зависит от предлагаемых вами продуктов или услуг и от которого зависите вы в своем стремлении к успеху и благоденствию.

На работе ваш самый важный клиент – это начальник. Ваш успех и продвижение по карьерной лестнице зависят в первую очередь от способности удовлетворять его: быстро и хорошо выполнять работу, которая для него в данный момент важнее всего.

У вас как у менеджера есть и другие важные клиенты: подчиненные. Если не заботиться о них, они не будут трудиться эффективно и слаженно и не добьются результатов, которых вы от них требуете. Что же делать, чтобы удовлетворить сотрудников, увлечь их работой и повысить их самоотдачу? Подумайте об этом медленно!

И, конечно же, конечный клиент в любом виде бизнеса – это потребитель продукта или услуги. Не переставая спрашивайте себя: «Что я должен сделать, чтобы удовлетворить своих самых важных клиентов? Что из того, что я могу сделать, будет для моего клиента важнее и полезнее всего?»

Многие люди постоянно заняты, заняты и заняты, но они тратят массу времени на выполнение задач, имеющих очень низкий приоритет и ценность.

За что вам платят?

Один из моих любимых вопросов звучит так: за что вам платят? Для выполнения какой именно работы вас наняли? И еще: что из того, ради чего вас наняли, важнее всего и что может быть выполнено прямо сейчас?

Заведите привычку «думать на бумаге». Садитесь в кресло со стопкой бумаги и ручкой и пишите! Составьте перечень всех дел, которые вам необходимо сделать. Затем проанализируйте список, переосмыслите значение отдельных пунктов и реорганизуите их в порядке приоритетности. Только после этого можно приступить к их выполнению. Чем больше времени вы станете посвящать осмыслению того, кто вы такой, чего вы хотите и к чему стремитесь, тем более качественные решения будете принимать и тем больше дел будете успевать сделать за меньший срок.

Глава 5

Размышляйте на бумаге

Нарисуйте общую картину своих крупнейших задач и проектов, чтобы и вы, и другие люди могли увидеть их в целом. В качестве наглядного пособия можно использовать диаграммы PERT^[6]. Подобные схемы применяют самые продвинутые и продуктивные компании и руководители во всем мире. Такие диаграммы позволяют увидеть множество путей достижения поставленных целей и выбрать наиболее эффективный из них.

Начните с определения целей и задач, которые нужно осуществить, чтобы получить желаемые результаты. Начните работу с мыслью о конечном итоге. Выделите время, чтобы нарисовать в уме предельно точную картину того, как бы выглядели ваши цели, если бы их можно было реализовать наилучшим образом. Затем пройдите всю «цепочку» действий и событий в обратную сторону – от будущего к настоящему. Составьте список логических шагов, которые придется проделать, чтобы продвинуться от той точки, где вы находитесь сейчас, к той, где хотите в конце концов оказаться.

Использование диаграмм PERT позволяет графически наметить все шаги, которые следует предпринять, и определить, к какому моменту каждый из них должен быть выполнен, чтобы добиться конечной цели.

Вы – менеджер проектов

В бизнесе практически вся работа и все важные свершения являются, по сути, чередой проектов. От способности доводить их до конца во многом зависят ваш успех и карьерный рост. Для выполнения проектов нужно умение работать в многозадачном режиме. Ведь для реализации проекта требуется выполнить целый ряд различного рода работ.

Наверное, самый мощный инструмент, который вы можете использовать для максимизации своей эффективности и существенного повышения уровня достижений, – это *контрольный перечень*. Этот документ содержит в себе описание в хронологическом порядке всех шагов, которые необходимо предпринять. Создавать его следует в первую очередь, еще до начала всех работ.

Способность составлять четкие и подробные контрольные перечни шагов, которые предстоит совершить для достижения цели, говорит об умении мыслить как руководитель. Здесь действует такое правило: каждая минута, затраченная на планирование и создание контрольного перечня, сэкономит вам десять минут на выполнение работы. В данном случае мы имеем дело с еще одним примером медленного мышления, которое резко повышает вашу эффективность и результативность, а также персональную ценность для дела и компании.

Создайте диаграмму PERT

Схема, представленная в этой главе (рис. 1), служит примером диаграммы PERT. Она может принимать самые разнообразные формы. В интернете вы найдете на выбор огромное число подобных диаграмм. Как только начнете использовать их, вы будете удивлены тем, насколько больше дел успеваете сделать и насколько меньше проблем и конфликтов у вас возникает на разных этапах.

От каждой задачи или цели проведите черту назад – в обратную сторону от той даты, к которой требуется их выполнить. Перенесите все на бумагу так, чтобы вы могли видеть, к какому моменту необходимо закончить каждый этап задачи, чтобы завершить всю работу в срок.

Когда вы думаете на бумаге, используя диаграмму PERT, вы берете последовательность событий под полный контроль. Вы намечаете маршрут, по которому будете идти. Распределяете задачи так, чтобы можно было проверять их выполнение, и гарантируете строгое соблюдение графика и качественное выполнение работы. В этом смысле диаграмма PERT служит также страховкой от ситуаций, когда одновременно подходят крайние сроки выполнения множества задач. В итоге вы всегда будете успешно завершать свои главные проекты.

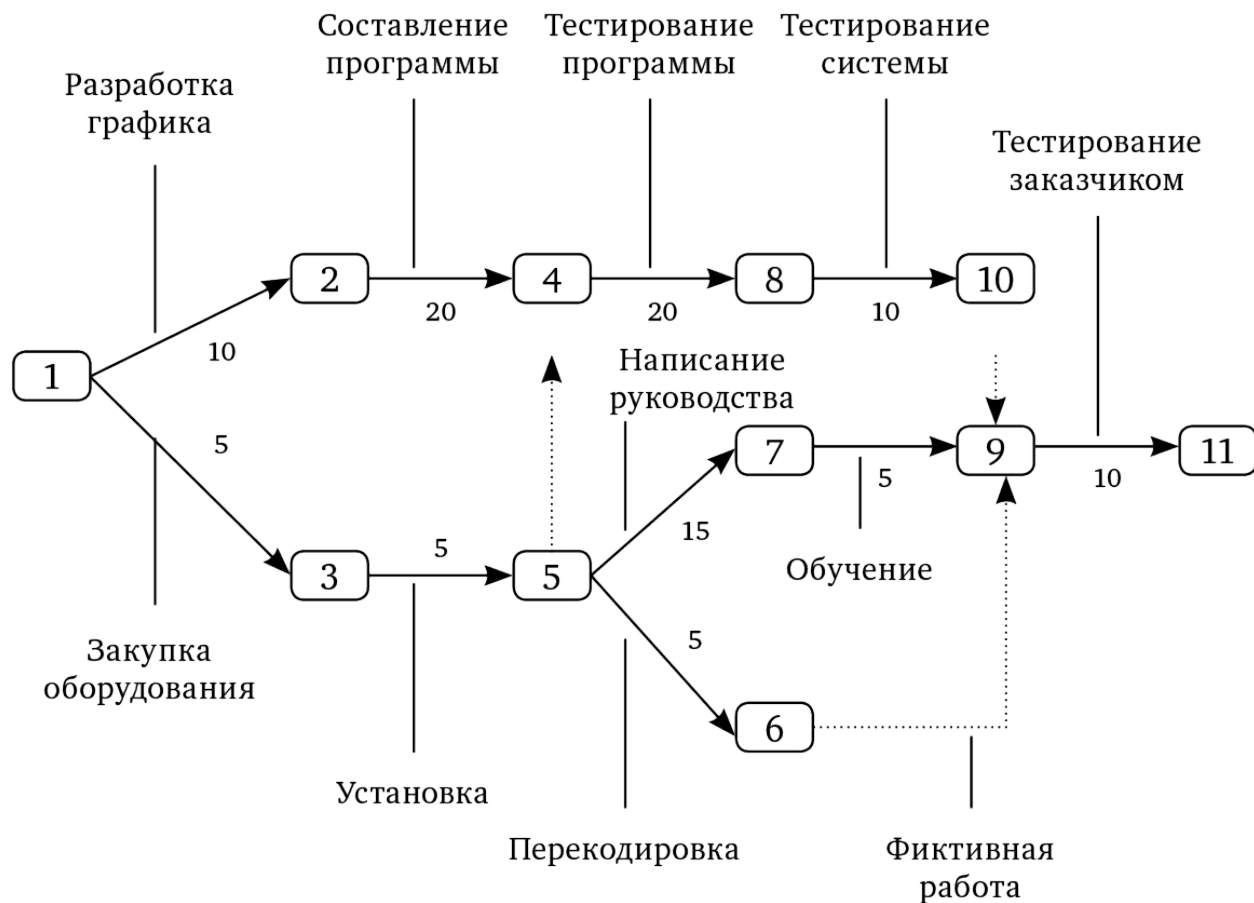


Рис. 1. Диаграмма PERT^[7]

Если вам требуется выполнить какую-либо работу к концу месяца, вы можете составить временной график с «запасом», установив несколько предварительных дат сдачи, скажем на 15-е и 20-е числа месяца, на тот случай, если возникнут непредвиденные проблемы и задержки. Никогда не забывайте закон Мёрфи: «Если что-нибудь может пойти не так, то оно обязательно пойдет не так».

Хороший руководитель всегда предусматривает возможность возникновения проблем, препятствий и неожиданных задержек, которые будут тормозить выполнение задач и создавать опасность срыва согласованного графика. Неожиданности – нормальная, естественная часть деловой жизни. Ваша должностная обязанность – постоянно держать руку на пульсе работ по проекту, разрешать проблемы и устранять препятствия, которые обязательно будут вставать на пути.

Определите четкие цели для каждого

Снабжая каждого члена своей команды четкими целями в письменном виде, вы добьетесь гораздо больших успехов, чем долгими обсуждениями и благими намерениями. Цели должны быть ясными, конкретными, измеримыми и ограниченными во времени. Помните принцип: что измеряется, то и выполняется. Цель без крайнего срока достижения, по сути, целью не является – это всего лишь пожелание.

За реализацию каждой цели и подцели в рамках выполняемого проекта у вас должен быть назначен ответственным конкретный сотрудник. Постоянно держите в уме следующие вопросы: кто будет выполнять ту или иную задачу, к какому сроку и в соответствии с какими стандартами качества? Никогда не полагайтесь на то, что люди и сами знают, что от них требуется, если только вы не внесли в эти вопросы предельную ясность.

По словам Дэна Акерсона, бывшего президента General Motors, который вывел компанию из состояния банкротства и глубокой убыточности до прежних позиций и годовой прибыли в 26 миллиардов долларов, самым важным фактором, способствовавшим перелому ситуации, стала постановка четких целей. Перед каждой ключевой фигурой на каждом организационном уровне компании была поставлена ясная и конкретная цель. Как оказалось, до прихода Акерсона перед сотрудниками корпорации ставились неопределенные, туманные цели, которые, кстати, считались необязательными, а потому редко достигались. После того как были установлены четкие и конкретные цели, каждый служащий уже знал, что он должен делать, чтобы не потерять работу и двигаться вперед.

Помните: самый удивительный талант, которым вы обладаете, – это талант к мышлению, особенно к продумыванию событий наперед. Чем больше времени вы будете уделять мышлению и планированию с ручкой и бумагой в руке, тем лучших результатов добьетесь и тем быстрее их получите.

Глава 6

Стройте планы в письменном виде

Все успешные тайм-менеджеры умеют хорошо планировать свою работу. Они составляют перечни и дополнительные перечни всех дел и задач, которые им необходимо выполнить, – как крупных, так и мелких. Каждый раз, когда на очереди появляется новый проект, они находят время, чтобы тщательно все продумать, определить, чего именно собираются добиться, а затем составить упорядоченный список всех последовательных шагов, которые понадобятся предпринять для успешной реализации проекта.

Правило гласит: каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут на выполнение. Время, проведенное за размышлениями на бумаге о том, что необходимо сделать, прежде чем приступить к работе, принесет вам доход в 1000 процентов энергии и сэкономит по десять минут на каждую минуту, которую вы вложите в планирование работы до ее начала.

Как только вы уясните свою цель, составьте список всех действий, которые, по вашему мнению, следует предпринять для ее достижения. Продолжайте обдумывать свою работу и добавлять новые пункты, пока перечень не станет полным. Затем организуйте его по двум разным принципам: приоритетности пунктов и последовательности.

Организуя пункты по последовательности, вы составите список действий в хронологическом порядке: от первого шага до последнего – еще до того, как приступите к реализации цели или проекта. Как говорил Генри Форд, «любая, даже величайшая цель достижима, если раздробить ее на достаточно мелкие части».

Затем организуйте пункты в списке по приоритетности, в расчете на то, что выполнение 20 процентов из них обеспечит вам достижение цели на 80 процентов. Расстановка приоритетов позволит вам сфокусироваться на самых важных, ключевых задачах и работах, не отвлекаясь на мелочи. По словам Гете, «*наиболее важные дела никогда не должны подчиняться наименее важным*».

Пересматривайте свои планы регулярно, особенно если испытываете разочарование или ощущаете сопротивление любого рода. Будьте готовы переделывать их по мере поступления новой информации, особенно

пришедшей по каналам обратной связи. Помните: почти у каждого плана есть изъяны – как крупные, так и мелкие. Постоянно выискивайте их. При ежедневной переоценке своих планов вам часто будут приходить на ум новые идеи, открываться новые перспективы, которые позволят выполнить задачу быстрее, чем вы первоначально рассчитывали.

Не забывайте: в основе каждого провала лежат действия без плана.

Противьтесь искушению приступить к работе, минуя стадии тщательного планирования.

Планирование достижения цели

Наверное, самое важное слово для достижения любого успеха – это ясность. Успешные люди очень четко представляют себе, кто они и чего хотят добиться в каждой области своей жизни. Помимо целей, составленных в письменном виде, у них есть и письменный план дел на каждый день.

Когда вы будете искать свою (или своего бизнеса) большую цель, можете задать себе три вопроса.

1. Какие трудности и препятствия будут вставать на вашем пути к цели? Почему эта цель еще не достигнута? Что не дает мне идти вперед? Что мешает? Какие проблемы нужно решить, какие трудности преодолеть, чтобы в конечном итоге добиться цели?

Подумайте: какие именно из всех проблем, которые необходимо разрешить, составляют те 20 процентов, которые создают 80 процентов помех на пути к цели?

2. Какие дополнительные знания, умения и навыки надо приобрести, чтобы реализовать цель или проект? Не забывайте поговорку: «Того, что помогло вам подняться на сегодняшнюю ступень, недостаточно, чтобы ступить на следующую».

Как вы можете обрести знания и умения, необходимые для достижения цели? Вы сможете купить нужные сведения и информацию или заполучить их каким-либо другим способом? Может, вам следует развить в себе определенные умения, чтобы в полной мере реализовать свой потенциал в работе? Какая информация имеет наиболее существенное значение для принятия правильных решений в процессе достижения цели?

Как писал Джош Биллингс^[8]: «Печали человеку приносят не его знания, а понимание того, что они не соответствуют действительности».

3. Кто те люди, группы или организации, чья помощь и сотрудничество вам понадобятся для достижения цели? Иногда даже один-единственный человек может подсказать вам нужную идею или открыть нужную дверь, чтобы вы добились намного больше того, о чем мечтали.

Бывает и наоборот: иногда один-единственный человек преграждает вам путь к достижению важной цели. Сегодня многие деловые люди вступают в совместные предприятия и заключают стратегические альянсы со своими конкурентами, чтобы получить возможность предлагать свои

продукты и услуги их клиентам, к которым иначе они не имели бы доступа.

Из всех людей, способных помочь вам добиться цели, кто тот единственный, который важнее всех? Что вы можете предложить этому человеку, чтобы заручиться его поддержкой и реализовать свои планы еще быстрее?

Самые важные проекты в бизнесе – и в окружающем мире в целом – осуществляются людьми, которые составляют подробные планы своих действий еще до начала работы, а затем аккуратно следуют им до победного конца.

Глава 7

Составляйте перечни дел на каждый день

Самый мощный инструмент в руках тайм-менеджера – это, пожалуй, ежедневный перечень дел, который служит планом на ближайшие 24 часа.

Все по-настоящему хорошие тайм-менеджеры имеют привычку «думать на бумаге» и действуют в соответствии со своим списком дел. Точно так же, как пилот перед взлетом сверяется со своим контрольным листом, так и эффективный менеджер находит время, чтобы составить себе перечень дел и следить за его выполнением. И так происходит каждый день.

Лучшее время для подготовки ежедневного перечня дел – вечер накануне. Составляя список в это время, вы позволяете своему подсознанию работать над ним в течение всей ночи, пока вы спите. Так повышается шанс, что утром вы проснетесь со свежими идеями и прозрениями, которые помогут вам добиться некоторых из самых важных целей, включенных в список.

Пусть вашим последним делом в конце текущего дня станет планирование дня следующего. Недавно среди пятидесяти высокоэффективных руководителей корпораций проводился опрос. Их просили назвать наиболее эффективный инструмент управления временем из всех ими опробованных. Так вот, 49 человек ответили, что лучшим инструментом они считают простую бумагу, на которой записывают все, что нужно сделать, еще до начала работы.

Перечень дел улучшает сон

Составление списка рабочих дел вечером предыдущего дня приносит и другую пользу. Многие люди, ложась в постель, долго ворочаются с боку на бок, потому что никак не могут выкинуть из головы события грядущего дня. Когда же перед отходом ко сну человек записывает на бумаге все задачи на следующий день, он спит намного лучше и просыпается отдохнувшим и свежим.

По мнению специалистов в области тайм-менеджмента, на составление ежедневного перечня дел уходит, как правило, примерно 12 минут. Но этот список экономит вам в десять раз больше времени за счет повышения продуктивности. Двенадцать минут, затраченных на планирование дел на следующий день, оборачиваются 120 минутами дополнительного времени для плодотворного труда. Просто удивительно, какую огромную пользу может приносить выполнение одной нехитрой задачи.

Метод «АБВГД»

Когда вы составите полный перечень дел, которые планируете сделать на следующий день, организуйте их с помощью метода «АБВГД».

Самое весомое слово в тайм-менеджменте – последствия. Важность той или иной задачи зависит от потенциальных последствий ее выполнения или невыполнения. Это основной принцип. Расставляя задачи по приоритетности, всегда применяйте его. Пусть во главе списка стоит та задача, которая может привести к наиболее значительным последствиям. Вот тут-то вам и пригодится метод «АБВГД».

Итак, вы начали с составления перечня всех задач, которые предстоит выполнить завтра. Буквой «А» отметьте дела, которые вы *должны* сделать. К этому типу дел относятся все те задачи, реализация или нереализация которых может привести к серьезным последствиям. Поставьте «А» рядом со всеми видами деятельности, которыми вы должны заняться в течение дня, чтобы выполнить свои обязанности.

К типу «Б» относятся все, что вам *следует* сделать. Выполнение или невыполнение такого рода задач тоже ведет к определенным последствиям, но они не столь далеко идущие, как задачи типа «А». Здесь действует такое правило: никогда не беритесь за дело «Б», если в вашем перечне все еще имеется невыполненное дело «А».

Дела «В» – это те, которые было бы *неплохо* сделать. Они не влекут за собой особых последствий – ни позитивных, ни негативных. К ним можно отнести такие «задачи», как: пообщаться с коллегой, сходить за чашечкой кофе или проверить лишней раз ящик входящей почты. Было бы очень мило с вашей стороны это сделать. Возможно, вам и самому будет приятно заняться этими «делами», но их выполнение или невыполнение никак не скажется на вашей эффективности на рабочем месте.

Пустая трата времени вредит карьере

По оценкам экспертов компании Robert Half International, как минимум 50 процентов рабочего времени тратится на задачи категории «В», то есть на занятия, которые не вносят никакого вклада в успех бизнеса.

У каждого человека есть свои привычки. Эффективные люди заводят хорошие привычки и позволяют им править. А неэффективные заводят – нередко случайно, непредумышленно – плохие привычки и становятся их рабами на всю жизнь.

Многие из нас имеют привычку по приходе на работу сразу же втягиваться в пустые, бессодержательные разговоры, которые буквально пожирают время. Как только люди появляются в офисе, они тут же находят кого-нибудь, с кем можно поболтать, начинают читать газеты, проверять электронную почту, пить кофе – и так весь день: легко и неторопливо – то сюда заглянут, то туда. Но все, что вы повторяете снова и снова, скоро входит в *привычку*. К сожалению, большинство людей привыкли на рабочем месте переводить свое время на такие типы деятельности, которые ничем не способствуют росту их бизнеса и карьеры. Не допустите, чтобы это случилось и с вами.

Делегируйте все, что только можно

К видам деятельности типа «Г» относятся те, которые можно кому-нибудь поручить. Здесь действует такое правило: вам следует делегировать другим людям все задачи, какие только можно, чтобы максимально высвободить время для выполнения задач типа «А». Ваши дела под грифом «А» и их успешное доведение до конца во многом определяют ход вашей карьеры.

К категории «Д» относятся те дела, которые необходимо *игнорировать*. Правило: «Вы сможете установить контроль над своим временем, только если научитесь не заниматься тем, что уже не нужно делать».

Людам свойственно стремиться пребывать на работе в зоне комфорта. Им нравится выполнять определенные дела определенным образом. Даже после того как их повышают по службе и они получают новый круг обязанностей, они постоянно «скатываются назад» к выполнению тех задач, за которые с них уже не спрашивают или которые другие сотрудники способны выполнять не хуже или даже лучше них.

Спросите себя: что произойдет, если вы не будете заниматься этим делом? Как изменится ваш бизнес и карьера вследствие такого решения? Если никак, то такое дело – первый кандидат на делегирование.

Планируйте работу и отрабатывайте план

Никогда не занимайтесь делами, которых нет в вашем перечне. По мере возникновения новых задач или новых проектов записывайте их в список и определяйте приоритетность. Только после этого приступайте к работе над ними. Если вы не будете записывать эти новые идеи и дела, но будете постоянно реагировать на них, как и на другие события, требующие вашего времени и внимания, вы быстро потеряете контроль над своим распорядком дня. Все кончится тем, что вы станете тратить свое время на дела, имеющие низкую, а то и нулевую значимость.

Любая система тайм-менеджмента лучше отсутствия системы. Сегодня существует множество приложений для смартфонов, призванных помогать в управлении временем. Не меньше таких систем есть и для компьютеров. Вы можете найти ту из них, которая подходит именно вам, установить ее в гаджете и регулярно обновлять.

Помните: в сфере труда время – единственное, что вы можете продавать. Постарайтесь посвящать его только самым важным и значимым делам, выполнив которые вы принесете в свой бизнес наиболее существенный вклад.

Глава 8

Определяйте четкие приоритеты

Более тридцати лет я занимался изучением тайм-менеджмента: прочел сотни книг и статей, прослушал бесчисленное количество аудиокурсов и семинаров. Собрав воедино все лучшие идеи, я написал несколько книг, посвященных искусству управления временем, которые стали мировыми бестселлерами, выпустил не одну обучающую аудио- и видеопрограмму и продолжаю проводить семинары и практические занятия по тайм-менеджменту по всему земному шару.

Я обнаружил одну простую истину: умение управлять временем, по сути, сводится к умению определять, какие задачи являются самыми важными и требуют незамедлительного выполнения, а также к освоению определенного инструментария, позволяющего человеку приступить к их выполнению без промедления и работать над ними до их полного завершения, не отвлекаясь на посторонние дела.

Существует целый ряд приемов и методик, которые вы можете использовать, чтобы определить свои приоритеты. В предыдущей главе я уже описал метод «АБВГД». Для определения приоритетов он кажется мне одним из самых эффективных из всех когда-либо изобретенных. В этой главе мы рассмотрим и другие.

Принцип Парето

В 1985 году, после долгих лет изучения экономических и социальных процессов в Европе, итальянский экономист Вильфредо Парето пришел к выводу, что распределение и накопление богатств и собственности в любом обществе осуществляются по принципу 20/80. Он выяснил, что 20 процентов людей или семей, «немногие решающие», контролируют 80 процентов богатств и собственности во всей Европе.

В то же время «нижние» 80 процентов, или «заурядная масса», обладают лишь 20 процентами богатств и собственности. Как ученого Парето интересовало, почему богатство всегда скапливается в руках «верхних» 20 процентов.

Экономисты XX века пришли к выводу, что общественное богатство в принципе возможно распределить поровну таким образом, чтобы в определенный момент каждый человек обладал точно таким же объемом богатств, как и все остальные. Но они также пришли к заключению, что из-за действия закона 20/80 всего за несколько лет 20 процентов населения снова станет владеть 80 процентами всех богатств.

Организируйте свое время

Принцип 20/80, похоже, применим ко всем сферам человеческой деятельности, особенно тогда, когда речь идет о реализации задач и обязанностей. Выполнение 20 процентов объема задач обеспечит выполнение работы на 80 процентов. Питер Друкер утверждает, что можно говорить о соотношении объема работы и ее ценности, близком к 10/90. Иными словами, ценность работы может на 90 процентов зависеть от выполнения всего 10 процентов всех задач.

Каждое утро перед началом работы пробежитесь взглядом по своему перечню дел на день и определите те 20 процентов задач, решение которых будет давать наибольшую отдачу и позволит вам достичь самых важных целей. Если у вас есть список из десяти дел, которые необходимо переделать за день, выберите из них два, значимость которых превосходит значение всех остальных вместе взятых.

Ваш профессиональный успех во многом зависит от способности четко определить эти два пункта и начать работу именно с них.

Включите давление

При расстановке приоритетов можно использовать и другой эффективный прием. Итак, составьте перечень дел на день, а затем спросите себя: «Если мне позвонят и скажут, что завтра я должен уехать на месяц в командировку, какие из задач в этом перечне я хотел бы обязательно выполнить до отъезда?»

Нет для тайм-менеджера и его личной продуктивности злее врага, чем «специализация во второстепенности». Человек от природы склонен двигаться путем наименьшего сопротивления и оставаться в зоне комфорта. Поэтому вполне нормально и естественно то, что он предпочитает начинать день с выполнения задач поменьше, попроще, поинтереснее и даже забавнее. Однако такие дела обычно оказываются отнюдь не самыми важными. К сожалению, то, с чего вы часто начинаете свой день, вскоре становится моделью поведения, которой вы будете придерживаться и все остальные рабочие часы. И тогда в конце дня вы обнаружите, что потратили все свое время на выполнение маленьких и бессмысленных задач и так и не сделали ничего по-настоящему стоящего.

Выполните больше важных дел

Вот еще один эффективный прием, которым вы можете пользоваться. Представьте себе, что в понедельник утром вы приходите на работу и вас вызывает начальник. У него возникла дилемма: в его распоряжении оказался туристический ваучер на несколько дней для двоих на красивейшем курорте. Все прекрасно, все оплачено; даже авиаперелет совершается первым классом. К несчастью, шеф не может воспользоваться предложением, потому что ваучер имеет строго фиксированные даты, на которые у него запланировано другое важное мероприятие, а уже поздно что-то менять – улететь на отдых нужно завтра рано утром.

Ваш босс предлагает вам сделку. Он говорит, что если вы выполните все свои самые важные обязанности до конца дня, то сможете вместе с супругой отправиться в это прекрасное, уже полностью оплаченное путешествие.

Если бы вы получили такое предложение, как бы вы себя повели? Возможно, вы и сами удивитесь, как много можно сделать всего за один день. Наверняка вы успеете выполнить 20 процентов самых важных задач, запланированных не на один день, а на целую неделю.

Имея такой стимул, вы не стали бы тратить понапрасну ни минуты. Вы не смогли бы выделить ни секунды на праздные разговоры с сослуживцами. Сразу бы взялись за работу и трудились бы даже во время кофе-брейков и обеда, концентрируя все свое внимание на доведении самых важных дел до конца. Можно не сомневаться: вы стали бы самым продуктивным человеком во всей компании – буквально за один день.

Это действительно очень эффективное упражнение, и его стоит взять на вооружение. Оно показывает, что ваша эффективность и продуктивность во многом дело выбора. Нужен лишь достаточно серьезный стимул, и вы увидите, как быстро возрастет производительность вашего труда. Найдите для себя мотив, примите решение, и вы почти мгновенно превратитесь в одного из самых ценных сотрудников вашей организации.

Закон трех

Один этот принцип, наверное, оправдывает все ваши затраты времени и денег на покупку и чтение этой книги. Он основывается на удивительном открытии, которое я сделал после долгих лет работы со многими тысячами руководителей и собственников компаний. Он гласит: независимо от того, сколько дел вы успеете переделать за неделю или месяц, ваш вклад в бизнес на 90 процентов обеспечивается выполнением вами всего *трех* задач.

Если вы составите список всего, что сделали за месяц, в нем окажется, наверное, около двадцати, тридцати или даже сорока различных дел и задач. Но если присмотритесь к перечню повнимательнее, то обнаружите, что три из этих нескольких десятков пунктов составляют 90 процентов полезного труда, который вы вложили в свой бизнес.

Как определить свою «большую тройку»? Очень просто. Составьте перечень всех своих рабочих обязанностей и задач на месяц или на год – с первого дня и до последнего. Затем задайте себе следующие три логических вопроса.

1. Если бы я мог выполнить только одно дело из этого списка за весь день, какое из них принесло бы наибольшую пользу моему бизнесу?

Когда вы задаете себе такой вопрос, повышаются шансы на то, что вам удастся выделить среди всех прочих задач именно ту, которая внесет наиболее значимый вклад в ваше дело. Как правило, ответив на него, вы четко увидите эту задачу – так же ясно, как видят ее окружающие вас люди. Обведите этот пункт кружочком.

2. Если бы я мог выполнить только два дела из этого списка за весь день, какие из них принесли бы наибольшую пользу моему бизнесу?

После того как зададите себе этот вопрос, второй пункт, скорее всего, тоже сам бросится вам в глаза. Возможно, вам придется поразмышлять немного дольше, чем при поиске ответа на первый вопрос, но и в этом случае итог будет достаточно ясным и очевидным.

3. Если бы я мог выполнить только три дела из этого списка за весь день, какие из них принесли бы наибольшую пользу моему бизнесу?

Проанализировав свои ответы на эти три вопроса, вы наверняка и сами заметите, что выполнение выбранных вами трех задач и делает вас столь ценным для компании работником. Начать и довести до конца эти три дела

намного важнее всего остального, чем вы занимаетесь.

И еще один значимый момент: если вы не можете ответить на эти три вопроса, значит, у вас серьезная проблема. Велика опасность, что вы попусту тратите свое время и жизнь на работе. Если вы не найдете на них ответа, все закончится тем, что вы не будете приносить никакой или почти никакой пользы, чем бы ни занимались.

Какой бы ни была причина невозможности ответить на перечисленные выше вопросы, обратитесь к своему шефу и спросите его, что он об этом думает: за какие три самых важных дела он ценит вас больше всего. Спросите также и своих коллег. Спросите свою «половинку». Делайте что угодно, только найдите ответ на эти три вопроса.

Помог себе – помоги другим

Как только вы определили свою «большую тройку», вы должны помочь подчиненным предельно четко уяснить то же самое применительно к ним. Нет более милого и щедрого жеста, который вы можете сделать в отношении сотрудников, чем помочь им понять, каковы их наиболее важные задачи и чем именно они наиболее ценны для вашего бизнеса.

В хорошо управляемой организации каждый знает, что он должен делать, чтобы его вклад в общее дело был наиболее значимым. При этом каждый должен быть в курсе, какие задачи входят в его собственную и его коллег «большую тройку». Весь день, каждый день все должны работать – и поодиночке, и вместе – над выполнением хотя бы одной из трех своих больших задач.

Люди, склонные к «быстрому мышлению», как правило, реагируют и отвечают на давление и требования настоящего момента. Они постоянно сбиваются с верного пути и отвлекаются от выполнения наиболее приоритетных задач. Но вы – не из их числа.

Прежде чем приступить к работе, найдите немного времени, чтобы поразмыслить медленно и выяснить, какие задачи самые важные, а затем постарайтесь исключить все остальное из сферы своего внимания.

Глава 9

Придерживайтесь избранного курса

Самый важный вопрос в тайм-менеджменте звучит так: какое применение моего времени в настоящий момент принесет наибольшую пользу? Повторите про себя этот вопрос. Задавайте его себе снова и снова, до тех пор пока не начнете автоматически им руководствоваться при выборе дела для себя и направлении внимания на решение наиболее важной задачи. Когда вы начнете организовывать все свое время и работу вокруг ответа на этот вопрос, вы удивитесь, насколько продуктивнее станете трудиться и как быстро произойдет подобная перемена.

Иногда я спрашиваю у аудитории: «Каков ваш самый ценный финансовый актив?» После того как слушатели немного подумают над вопросом и поделятся со мной парой предположений, я открываю им свой, настоящий, ответ: «Это ваша способность приносить доход». Именно это умение определяет вашу финансовую ценность для мира труда, причем определяет ее почти на 80–90 процентов.

Когда вы только начинаете свою карьеру, способность приносить доход, как и то, сколько денег вы зарабатываете, часто бывает единственным источником вашего материального вознаграждения. Экономисты называют это качество способностью зарабатывать. Данный термин – один из важнейших, которые вам доведется усвоить в своей профессиональной жизни. И он крепко связан с еще одним важным словом – «вклад». Ваша способность приносить доход есть способность вносить ценный вклад. Этот вклад нужен людям, они им дорожат и готовы за него платить. Ваша способность приносить доход – это способность получать результаты, важные для компании.

Разрыв в доходах или умениях?

Почему некоторые люди зарабатывают больше, чем другие? Ответ тривиальный. Просто они развили в себе способность добиваться результатов, имеющих большую ценность, чем результаты, которые выдает среднестатистический член общества.

Недавно лауреат Нобелевской премии по экономике Гари Беккер написал в одной статье: «У нас, в Америке, нет разрыва в доходах – есть разрыв в уровне знаний и умений». За время работы в Чикагском университете он доказал, что самые высокооплачиваемые специалисты в США, как и в любом другом обществе, – это те, кто развил в себе наиболее востребованные в их бизнесе или отрасли умения. Доход этой группы людей – составляющей «верхние» 20 процентов – ежегодно растет на 11 процентов, потому что сами они постоянно востребованы, и работодатели, как на аукционе, непрерывно повышают на них ставки.

«Нижние» 80 процентов – это те, кто перестал учиться, расти и повышать свою ценность. В результате их доходы поднимаются всего лишь на 1–3 процента в год, что сопоставимо с темпами инфляции. Поэтому такие люди никак не могут выбраться из долгов и подняться выше по социальной лестнице.

Думайте о себе как о зарабатывающей машине. Каждая задача, над выполнением которой вы трудитесь, имеет некую ценность – большую или маленькую. Вам положено фокусироваться на наиболее полезном способе использования своего времени и заставлять себя работать только над теми задачами, которые имеют наибольшую ценность для вашего бизнеса.

Принцип жизни

Искать и находить наиболее полезное применение своему времени необходимо не только в бизнесе, но и в любой сфере жизни. Иногда, особенно если вы часто и подолгу засиживаетесь на работе, таким самым полезным способом времяпрепровождения может оказаться сон: просто отправляйтесь домой и хорошенько выспитесь. Иногда наиболее дельным применением времени могут стать посиделки с членами семьи или другими дорогими вашему сердцу людьми. Иногда полезнее провести время в заботах о своем физическом здоровье: правильном питании, занятиях спортом, хорошем отдыхе и релаксации, – необходимых для того, чтобы потом вы могли трудиться на пределе своих возможностей.

Иной раз разумнее всего посвятить время своей семье или чтению хорошей книги, вместо того чтобы смотреть телевизор. В другом случае самым хорошим способом потратить время с пользой будет общение: так, например, вы можете решить повидаться с друзьями, компания которых доставляет вам удовольствие и помогает расслабиться и снять стресс.

Просто нужно постоянно спрашивать себя, какое применение времени в настоящий момент принесет наибольшую пользу? А затем следует приучать себя доводить избранное дело до конца, каким бы оно ни было. После того как вы превратите подобное поведение в неотъемлемую часть своего стиля управления временем, вы станете одним из самых эффективных тайм-менеджеров своего поколения.

Важное против срочного

Определение приоритетов – это разделение на «немногие решающие» и «заурядную массу», только в области задач и занятий. На практике задачи, которые вам приходится решать ежедневно, можно поделить на четыре типа. От способности рассортировывать свои обязательства по типам во многом зависит продуктивность человека. Итак, каждая задача может быть отнесена к одной из следующих четырех категорий, или квадрантов, если расположить их на листе бумаги, разделенном на четыре части.

1. Срочные и важные

Задача одновременно и срочная, и важная – образцовая задача. Необходимость решить ее обычно возникает вследствие неких внешних требований к вашему времени, и от ее выполнения зависит, сможете ли вы продемонстрировать высокий профессионализм. Для ее реализации вам, скорее всего, придется встретиться с некоторыми людьми, переделать множество дел и побывать в разных местах – например, подготовиться к встрече с клиентами, встретиться с ними, затем выполнить то, что они от вас потребовали. Большинство людей тратят значительную часть рабочего времени на выполнение именно таких задач – одновременно важных и срочных.

Важной считается задача, выполнение или невыполнение которой может иметь долгосрочные последствия для вашей карьеры. Срочной считается такая задача, решение которой нельзя отложить или отсрочить. Ваши самые значительные задачи, имеющие наивысший приоритет, как правило, всегда бывают одновременно и срочными, и важными. Их принято относить к «квадранту безотлагательности».

2. Важные, но несрочные

Второй тип составляют те задачи, которые считаются важными, но при этом несрочными. Иными словами, их выполнение обязательно, но его можно отложить на время, хотя бы ненадолго. Примером такой

задачи служит написание отчета, который необходимо подготовить, согласовать и сдать к концу месяца. Он похож на контрольную работу в колледже. Без него не «закроешь» семестр, но его сдачу все же можно отложить на пару недель или даже месяцев, что и происходит довольно часто. Большинство отчетов пишутся накануне вечером перед датой истечения крайнего срока. Вот так то, что прежде было важным, но не срочным, теперь становится еще и по-настоящему безотлагательным.

В любой момент жизни у нас есть масса важных, но несрочных дел. Прочитать полезные книги в своей области, записаться на курсы, повысить квалификацию – все эти задачи важны для успеха в будущем, но они не являются срочными. Большинство людей, проваливающихся в бизнесе или недотягивающих до нужного уровня, как оказывается, просто очень долго тянули с усовершенствованием своих умений и навыков. Пока они мешкали, другие люди, более решительные и агрессивные, обошли их и теперь наслаждаются более высокими наградами и обязанностями.

Даже такие простые занятия, как физические упражнения, которые жизненно важны для здоровья, не являются при этом срочными. Их можно откладывать довольно долго, и большинство людей так и поступают. По словам врачей, 85 процентов серьезных проблем со здоровьем, с которыми люди в зрелом возрасте сталкиваются, можно было бы избежать, если бы их пациенты вовремя обзавелись здоровыми привычками, в том числе соблюдали диету и занимались физкультурой. Эти задачи относятся к «квадранту производительности».

3. Срочные, но неважные

Третий тип – это задачи срочные, но неважные. В роли таких «задач» могут выступать люди, которые приходят к вам в офис, звонят или шлют сообщения по электронной почте, однако то внимание, которое вы им уделите, не принесет почти никакой пользы вашему бизнесу или работе.

Подобные задачи обычно относят к «квадранту заблуждений». Почему заблуждений? Дело в том, что человек, занятый решением таких задач на протяжении всего рабочего дня, склонен думать, что его активность имеет какой-то смысл. На самом же деле он просто имитирует полезный труд. Многие люди тратят не менее половины своего рабочего времени на выполнение подобных задач – срочных, но неважных. Заниматься ими легко и приятно, но толку от них для бизнеса никакого. Большинство подобных «работ» сопряжены с неспешными разговорами с сослуживцами

или с другими, не имеющими особой ценности занятиями.

4. Несрочные и неважные

Четвертый тип задач, выполнением которых люди нередко заняты на работе, – это задачи одновременно неважные и несрочные. Такие задачи относятся к «квадранту пустой траты времени». Они не имеют никакой ценности ни для человека, их выполняющего, ни для компании в целом. Чтение спама в почтовом ящике или страниц в спортивных газетах, поход по магазинам в течение дня или прослушивание радиопередач в автомобиле по дороге от одного места встречи к другому – это все примеры деятельности, которую нельзя назвать ни важной, ни срочной. Такие занятия можно смело считать пустой тратой времени. Они ничем не обогащают вашу жизнь.

Заведите хорошие рабочие привычки

Вся проблема в том, что если человек начинает часто повторять какие-то действия, они вскоре входят у него в привычку. А избавиться от однажды сформированной привычки бывает очень сложно. Многие люди привыкают тратить значительную часть своего времени на маловажные занятия и бывают сильно удивлены, когда их в один момент увольняют или, по меньшей мере, отказывают им в продвижении по службе.

Ключом к хорошему тайм-менеджменту служит правильная расстановка приоритетов. Работать нужно над самыми важными и срочными задачами. Как только вы с ними разделаетесь, сразу же переходите к выполнению задач важных, но не таких уж срочных в настоящий момент. Важные, но несрочные задачи, как правило, те, которые будут наиболее полезны для вашей карьеры в долгосрочной перспективе.

Перечень того, «что не нужно делать»

Мы уже говорили о необходимости составлять список дел, которые следует выполнить в течение дня. Точно так же вам нужен перечень дел, о которых вы заранее принимаете решение, что не будете ими заниматься, сколь бы велико ни было искушение.

Как выразилась однажды Нэнси Рейган: «Просто скажите “нет”!» Скажите «нет» любым задачам и инициативам, работа над которыми не будет наиболее разумной тратой вашего времени. Слово «нет» – «ангел-хранитель» времени в мире тайм-менеджмента. Стоит однажды призвать его на помощь, и пользоваться им станет все легче и легче.

Помните: *люди* – величайшие пожиратели времени. Когда кто-нибудь попросит вас сделать что-нибудь или помочь ему каким-нибудь образом, спросите себя: «Полезен ли такой способ применения моего времени в настоящий момент?» Если вы ответите на него отрицательно, постарайтесь отделаться какой-нибудь любезностью в духе: «О, спасибо за внимание. Только мне нужно подумать и свериться со своим графиком. Я перезвоню и сообщу, смогу ли я помочь вам с этим делом».

После этого можете подождать 24 часа, а затем связаться с человеком и сказать ему, что, к сожалению, завалены работой, сроки поджимают и вы не сможете ему ничем помочь. Еще раз поблагодарите, что он обратился к вам с просьбой, и выскажите предположение, что, может быть, в следующий раз у вас найдется свободное «окошко» в календаре.

Не забывайте: вы сможете держать под контролем свое время лишь в той степени, в какой сможете освободиться от неважных дел. Как говорится, все танцы до конца вечера у вас уже расписаны. У вас и так работы больше, чем вы сможете когда-либо переделать. Вы не в состоянии выполнить в полном объеме даже текущие задачи и обязанности, не говоря уж о том, чтобы браться за дополнительные, которые возникают ежечасно. Просто скажите «нет»! Говорите это слово своевременно и часто. Иначе и глазом моргнуть не успеете, как лишитесь контроля над своим временем.

Глава 10

Определите области достижения ключевых результатов

Самое важное, принципиальное условие для повышения продуктивности – это полное сосредоточение внимания на самых значимых делах в течение всего дня. Поэтому необходимо предельно четко уяснить, работа в каких областях и направлениях имеет наибольшее значение для повышения вашей эффективности и производительности. Области получения ключевых результатов и есть те самые, ради которых вас наняли. Это ваши приоритеты. Именно в них от вас ожидают достойных свершений. По полученным в этой работе результатам и будут судить, выполняете вы свои служебные обязанности или нет.

Чтобы определить для себя эти области, спросите себя, за что вам платят? Этот вопрос можно считать организующим все остальное. Вы должны задавать его себе ежечасно и ежеминутно. Особенно если вы перегружены делами, а времени в обрез. Каковы те ключевые результаты, ради достижения которых вас взяли на эту работу?

Определить область достижения ключевых результатов можно по трем критериям.

1. В эту область входят такие виды деятельности, которыми вы просто обязаны заниматься, чтобы соответствовать занимаемой должности.

2. В нее входит такая работа, за которую вы отвечаете на 100 процентов. Если вы ее не выполните, никто за вас этого сделать не сможет.

3. В область ключевых результатов входят такие ваши обязанности, которые находятся полностью под вашим контролем. Для их выполнения вам не нужно ничье содействие или участие.

Если вы не совсем уверены, каковы ваши области достижения ключевых результатов, то пойдите к своему руководителю и спросите: «За что именно мне платят?»

Как ни странно, многие начальники бывают не в состоянии однозначно ответить на такой вопрос. Похоже, они и сами не всегда глубоко вникают в то, за что платят их сотрудникам и даже им самим. Задав этот вопрос, вы заставите своего руководителя задуматься и найти ответ,

который сделает и вашу, и его работу более продуктивной и эффективной.

Держитесь избранного курса

Второй ключевой вопрос, который вам следует задать себе, звучит так: какую именно работу можете выполнять только вы, причем выполнять очень хорошо? Ее выполнение действительно приносит большую пользу компании?

Обычно на каждый час рабочего времени находится свой особый ответ на этот вопрос.

В ваши служебные обязанности входят такие виды деятельности, выполнить которые не может никто другой. Если вы будете справляться с ними хорошо, пользу от ваших стараний почувствует вся организация. Именно эта работа и делает ваше присутствие в компании важным. Чтобы выполнять ее хорошо, вы должны предельно точно представлять себе, какие из ваших задач важнее других и какие следует решать в первую очередь, чтобы отличиться.

Помните: всегда можно найти сотню маленьких дел, даже безупречное выполнение которых почти ничего не даст для вашего успеха и процветания компании. Только фокусировка на областях достижения ключевых результатов позволит вам стать эффективнее, влиятельнее, убедительнее, зарядит энергией и энтузиазмом. Выполнение по-настоящему важных дел для себя и компании придаст вам удивительное ощущение собственной значимости и уверенности в себе. И наоборот, если вы будете отвлекаться на малозначительные дела, выполнять работу, которая, по сути, не способствует достижению ваших главных целей, то вам будет трудно отделаться от чувства подавленности, разочарования и депрессии.

Определите для себя области достижения ключевых результатов

Таких областей в любой работе, как правило, не более пяти-семи. В каждой из них есть одна специфическая задача, которая должна быть выполнена, чтобы можно было считать ваше пребывание в конкретной должности удовлетворительным.

Например, если вы занимаетесь продажами, для вас областями достижения ключевых результатов могут быть следующие.

1. Поиск новых покупателей.
2. Выстраивание хороших, доверительных взаимоотношений с перспективными клиентами, чтобы они стали восприимчивыми к вашим предложениям.
3. Точное выявление потребностей потенциальных клиентов.
4. Убедительная презентация предлагаемого продукта.
5. Четкий и веский ответ на все возражения.
6. Решительное завершение продаж.
7. Получение повторных покупок и хвалебных отзывов от довольных клиентов.

Если вы хотите выполнить свои обязанности как торговый представитель компании, вы должны успешно реализовать все перечисленные выше задачи.

Если вы менеджер, то у вас тоже имеются семь областей достижения ключевых результатов и семь специфических задач, а именно следующие.

1. Планирование – определение того, что именно должно быть сделано.
2. Организация – обеспечение необходимых для реализации плана финансов, ресурсов и сотрудников.
3. Комплектование личного состава – поиск подходящих сотрудников для выполнения работ и достижения целей.
4. Делегирование рабочих задач – распределение работы и обеспечение уверенности в том, что каждый член команды знает, что от него требуется сделать, к какому сроку и в соответствии с какими стандартами качества.
5. Контроль – обеспечение выполнения всех работ в соответствии с графиком и на должном уровне качества.

6. Оценка – установление стандартов, сроков и промежуточных точек отсчета для выполнения всех важных задач.

7. Составление отчетов – необходимость удостовериться, что все сотрудники компании, стоящие выше вас, на одном уровне с вами и ниже точно знают, что вы делаете и чего добиваетесь.

Более 90 процентов всех проблем в менеджменте, как и в жизни, возникают вследствие запортого дела в одной из этих ключевых областей. Это все равно что не положить в блюдо важный ингредиент по рецепту – оно просто не получится, и все тут!

Ясность – залог успеха

Каждый сотрудник любого организационного уровня должен знать, каких ключевых результатов от него ждут. Позаботьтесь о том, чтобы все подчиненные ясно осознавали, какой ценный вклад они могут внести в успех организации. Вы сделаете величайшее одолжение своим служащим, если дадите им понять, в чем состоит самая важная лепта, которую они должны внести в копилку общего успеха, а затем поможете им своевременно добиться поставленных целей.

На какой бы ступени организационной лестницы вы ни стояли, вам следует знать ответы на два вопроса. Во-первых, какие области достижения ключевых результатов у вашего шефа? Что из того, чего он должен добиться, важнее всего для успеха организации? Если вы не знаете ответов на эти вопросы, вы не сможете помогать своему начальнику в выполнении его собственной работы, а ведь от того, насколько хорошо он с ней справляется, зависит и ваш персональный успех тоже. Во-вторых, вы должны знать собственные области достижения ключевых результатов, и, более того, их должен знать каждый ваш подчиненный. Конечно, он обязан знать и свои – причем в нужном порядке, по убыванию важности, чтобы выстроить свою работу должным образом.

Области достижения ключевых результатов не являются чем-то застывшим, неизменным. Их следует постоянно обсуждать, оценивать и переформулировать, особенно в современной, бурно и динамично меняющейся бизнес-среде. Если каждый ясно представляет себе свои и своих коллег области достижения ключевых результатов, а также понимает, как они связаны со стандартами профессиональной деятельности, ваше подразделение или организация будет демонстрировать стабильно высокий уровень эффективности.

Глава 11

Концентрация и целеустремленность

Концентрация и целеустремленность – основные условия для любого великого свершения. Концентрироваться означает уметь, взявшись за дело, не отвлекаться от него, пока оно не будет завершено абсолютно полностью.

Примите решение не отрываться от дела и не переключаться ни на что другое. Способность концентрироваться на самой важной и стоящей вашего времени задаче – первейшее требование для достижения успеха.

Вы можете блистать интеллектом, способностями и креативностью, но если не умеете концентрироваться на чем-то одном, то не сможете добиться успеха. Вам нужно научиться делать самое важное в первую очередь, причем делать систематически и последовательно, а неважное не делать вовсе. Если вы не приучите себя концентрировать все свое внимание на одной, важнейшей задаче, то неизбежно придете к тому, что будете все время заниматься второстепенными делами.

Уделяйте своим ключевым приоритетам достаточно времени. Посчитайте, сколько минут или часов вам понадобится на выполнение работы, а затем прибавьте еще 30 процентов для страховки – на случай непредвиденных обстоятельств и чрезвычайных ситуаций. Обеспечив себе такой «запас прочности», вы сможете довольно точно посчитать, сколько времени потребуется для выполнения работы. Теперь вы знаете один из основных секретов достижения высокого уровня продуктивности в работе.

Радиоведущий и писатель Эрл Найтингейл любил повторять: «Каждому великому достижению в жизни предшествует длительный и непрерывный период концентрации».

Упражняйтесь в целеустремленности

Целеустремленность – один из важнейших принципов управления временем и жизнью. Если уж вы взялись за выполнение задачи, не отвлекайтесь, пока не доведете ее до победного конца. Не надо браться за дело, потом откладывать его в сторону, чтобы заняться чем-то другим, потом снова к нему возвращаться и опять откладывать – и далее в том же духе. Целеустремленный человек, приступив к выполнению работы, не откажется от нее. Приучите себя к дисциплине: не бросайте дело, пока не доведете его до конца.

Будьте целеустремленными и в работе с корреспонденцией и электронной почтой. Отмените выделения, снимите «галочки» с неважных писем сразу же, после чего займитесь важными: тут же отвечайте на них или отправляйте в архив.

Принцип целеустремленности получил особую популярность благодаря специалисту в области управления Алану Лакейну. Он вывел его после углубленного изучения результатов работы двух групп людей: первая занималась выполнением только одного дела, а вторая – множеством дел, постоянно переключаясь с главной задачи на второстепенные и снова возвращаясь к ней. Как выяснилось, каждый раз, когда человек отвлекается от главного дела на что-то постороннее, он теряет инерцию, сбивается с ритма и даже сходит с избранного курса. Когда же он возвращается к выполнению задачи, то вынужден снова вникать в дело, пересматривать и переоценивать всю свою работу до настоящего момента и начинать чуть ли не с нуля. В итоге процесс выполнения задачи может занимать на 500 процентов больше времени, чем если бы человек посвятил все свое внимание делу и не отвлекался ни на что другое до его полного завершения.

Итак, целеустремленность, концентрация на одной задаче сокращают время ее выполнения почти на 80 процентов и при этом существенно повышают качество работы.

Избегайте многозадачности

Сегодня много говорят и спорят о плюсах и минусах работы в многозадачном режиме. Некоторые люди считают себя способными работать продуктивно над несколькими задачами одновременно. Исследования, однако, доказывают, что подобные идеи в корне неверны.

Эксперты убедились, что многозадачность на самом деле не что иное, как перераспределение обязанностей. Факты подтверждают, что человек способен выполнять в отдельно взятый момент только одну работу. Если сотрудник перестает заниматься ею, чтобы выполнить другую задачу, то на практике он переключает все свое внимание и энергию на новую работу. Когда же он возвращается к старой задаче, то просто переводит обратно свое внимание подобно тому, как перенаправляется луч света – с одного предмета на другой. И затем ему нужно снова погружаться в ситуацию, прежде чем начать двигаться далее.

Тупой и еще тупее

По данным исследования, процитированного газетой USA Today, каждый раз, когда вы переключаете свое внимание с одной задачи на другую и обратно, вы сжигаете определенное количество умственной энергии. В конце тяжелого дня, в течение которого вы работали в многозадачном режиме, ваш IQ падает на 10 единиц. Это означает, что на протяжении дня вы становитесь все тупее и тупее, пока по завершении рабочего времени и вовсе не начинаете ощущать себя эмоционально выгоревшими, неспособными принять решение даже по таким малозначительным вопросам, как, например, чем поужинать или какую передачу посмотреть по телевизору.

Работа в многозадачном режиме представляется очень заманчивой, но на деле приводит к пустой трате времени – трате, остающейся почти незаметной. Такой режим труда может существенно навредить вашей карьере и способности выполнять самые важные задачи, от которых зависит ваш успех.

Приучите себя к концентрации

Примите сегодня решение завести привычку тщательно планировать свою деятельность, определять приоритеты и начинать работу с самых важных задач. Как только вы погрузитесь в самое значимое дело, примите решение целиком сконцентрироваться на нем, не отвлекаться и не переключаться на другие задачи, пока первое не будет выполнено.

Многие высокопродуктивные руководители пользуются хитрым приемом: они работают дома – по утрам, по вечерам или в выходные, – когда имеют возможность спокойно сосредоточиться и им никто не мешает.

Существует и другой метод сознательно уклоняться от отвлечения внимания. Не откликайтесь на каждый звонок телефона или сигнала входящей почты: пусть все подождут. Закройте дверь, выключите гаджеты, отложите все дела в сторону, чтобы полноценно поработать над одной, самой значимой задачей, которая принесет наибольшую пользу вашей компании или карьере на данном этапе. И когда такое поведение войдет у вас в привычку, ваша продуктивность и результаты быстро удвоятся и даже утраются.

Глава 12

Преодолейте склонность к откладыванию дел на потом

Наверное, вы слышали поговорку: «Оттягивать да откладывать – только время зря тратить». Один мудрый участник моих семинаров дополнил и развил ее так: «Оттягивать да откладывать – только жизнь зря тратить».

Нередко лишь от способности преодолевать естественную для человека склонность к промедлению и откладыванию дел, от умения выполнять свою работу строго по графику зависит, что вас ждет – успех или провал. Но если за всеми водится такой грех – медлить и оттягивать, то чем различаются высокоэффективные и низкоэффективные работники?

Ответ прост: высокоэффективные работники откладывают те задачи и виды деятельности, которые имеют небольшой приоритет. Низкоэффективные работники, наоборот, тянут с выполнением задач, имеющих большое значение для компании и их карьеры. Если вы хотите продемонстрировать и реализовать на работе весь свой потенциал, то должны принять решение: с сегодняшнего дня и впредь заниматься только «креативным отлагательством».

Что это означает? Заниматься «креативным отлагательством» означает сознательно и намеренно решать, с выполнением каких задач вы будете медлить. Вы не будете откладывать работу случайно или бессистемно, а сверитесь со своим перечнем дел и выберете из него те пункты, которыми не станете заниматься до тех пор, пока не выполните другие, гораздо более важные задачи. Вы будете оттягивать некоторые виды работ сознательно и целенаправленно, а не случайно, механически.

Мы всегда склонны тянуть с выполнением самых больших задач, которые, как правило, являются одновременно и нашими самыми важными обязанностями. Существует целый ряд приемов и методик, которые можно использовать, чтобы преодолеть или хотя бы взять под контроль стремление к отлагательству. На самом деле преодолению склонности к отлагательству посвящены целые библиотеки книг – парочку из них написал я сам. Но здесь я расскажу вам только о нескольких из самых удачных методик.

Мысленное самопрограммирование

Возможно, самые действенные слова, которые можно повторять для повышения собственной продуктивности, – это «Сделай это сейчас! Сделай это сейчас! Сделай это сейчас!».

Всякий раз, когда будете ловить себя на том, что тянете с выполнением важной задачи, начинайте энергично и воодушевленно произносить: «Сделай это сейчас! Сделай это сейчас! Сделай это сейчас!» Самое удивительное, что, повторив про себя эту фразу раз 10, 20 или 100, вы почувствуете подсознательное желание взяться за конкретную работу и выполнить ее в первую очередь.

В течение дня, когда вас будут постоянно отвлекать люди, письма, телефонные звонки и прочие раздражители и вы будете чувствовать, как теряете боевой настрой и хотите отложить важное дело, попробуйте снова встать в строй, повторяя про себя: «Возвращайся к работе! Возвращайся к работе! Возвращайся к работе!» Если произносить эти слова энергично и убедительно, вы и вправду машинально вернетесь к выполнению самых важных задач. И когда кто-нибудь зайдет к вам в кабинет или позвонит по телефону, чтобы поговорить, скажите ему что-нибудь в таком духе: «Я бы с радостью побеседовал с тобой, но мне нужно возвращаться к работе!» Вы заметите, что больше никто не будет пытаться помешать вам «вернуться к работе». Как только вы скажете эти «волшебные» слова, люди сразу осознают, что им пора избавить вас от своего присутствия и идти досаждать кому-нибудь другому.

Выполнение больших задач

Генри Форд говорил: «Любая, даже величайшая цель достижима, если поделить ее на достаточно мелкие части».

Нет такой задачи, которую нельзя было бы выполнить, если разделить ее на достаточно маленькие «порции». Один из лучших методов такого деления называется деление «на один укус». Возьмите лист бумаги и запишите на нем все крохотные шажочки, которые вы должны осуществить в определенной последовательности – от первого до последнего, – чтобы выполнить задачу. А затем заставьте себя сделать первый шаг из составленного перечня. Иногда этого бывает достаточно, чтобы увлечься работой и быстро пройти и следующий шаг, и следующий, и все остальные. Стоит проявить дисциплину, начать трудиться над крупной задачей, как появляются энергия и инерция для доведения дела до победного конца.

Метод поэтапных мероприятий

Существует и другая разновидность описанного выше метода, которая называется «метод поэтапных мероприятий», или, более образно, «метод ломтиков салями». Точно так же, как вы не пытаетесь съесть колбасу целиком, а режете ее на тоненькие ломтики, так и большую задачу не стоит пытаться «осилить» за один присест. Ее необходимо «распилить» на маленькие этапы и проходить их последовательно, возможно, с перерывами.

Каждый раз, когда вы окажетесь перед лицом масштабной задачи, особенно если завалены и другой неотложной работой, вы можете выполнять по одному ее этапу по мере возможности, а затем переключаться на что-то другое. Эта стратегия позволит вам настроиться на проект, и после прохождения первого этапа следующие пойдут уже намного легче.

Развивайте в себе чувство безотлагательности

Одно из самых редких и ценных человеческих качеств в мире труда – это чувство безотлагательности. Считается, что только два процента людей способны действовать быстро и стремятся поскорее выполнить работу. Когда вы приобретете репутацию человека действия, умеющего быстро справляться со всеми делами, вы начнете резко подниматься по карьерной лестнице. Мало какое качество в той же мере способствует быстрому профессиональному росту.

Если у вас собственный бизнес, позаботьтесь о том, чтобы о вашей компании сложилось мнение, что она умеет действовать быстро. Не забывайте: сегодня клиенты требуют скорости. Когда зазвонит телефон, снимайте трубку сразу же. Отвечайте на жалобы клиентов незамедлительно. Выполняйте обещания быстрее, чем ожидает клиент. Вы удивитесь тому, как взмоет вверх ваша и вашего бизнеса репутация.

Помните золотое правило: «Быстрота – сестра успеха». Ускорьте шаг. Прибавьте темп. Двигайтесь чуть быстрее. Приступайте к выполнению важных дел немедленно, а затем приучите себя проходить весь процесс до конца – пока самые важные задачи не будут выполнены.

Выполняйте работу быстро и хорошо

Недавно среди трехсот глав крупных корпораций был проведен опрос. Топ-менеджеров спрашивали, что должен сделать их подчиненный, чтобы подняться по карьерной лестнице ускоренными темпами. Восемьдесят пять процентов опрошенных дали один и тот же ответ. Они сказали, что самые важные качества, по которым они выбирают сотрудников, – это, во-первых, умение определять приоритеты и, во-вторых, способность начинать с самой важной задачи и выполнять ее быстро и хорошо.

Когда вы приобретете репутацию человека, умеющего устанавливать, какое дело самое важное, и доводить его до конца быстро и качественно, вы с радостным изумлением увидите, сколько чудесных возможностей откроется перед вами.

Глава 13

Организируйте время блоками

Для максимально успешной работы вам необходимо делить время на ничем не нарушаемые блоки. Чем значимее проект, над которым предстоит трудиться, тем важнее выделить для его реализации достаточно времени.

Наша работа, по сути, представляет собой ряд проектов. Чем бы вы ни занимались, вы являетесь «руководителем проекта» – возможно, для себя одного, а возможно, и для целой группы людей. От способности начинать проекты и доводить их до конца, или, как мы часто говорим, работать в многозадачном режиме, зависит ваша продуктивность, результативность и ценность для бизнеса.

Чтобы эффективно трудиться в многозадачном режиме, необходимо организовывать время определенными блоками. Для выполнения почти любой серьезной работы требуется как минимум 60–90 минут. Примерно 30 минут уходит на то, чтобы вникнуть в серьезное дело, такое как подготовка предложения, отчета или даже плана важного проекта. Только после мысленного погружения в задачу вы сможете целиком сфокусироваться на ней и начать работать целенаправленно, осознанно и творчески – на что уйдет примерно 60 минут.

Еще одно правило: не следует смешивать креативные задачи с организационными или административными. Нельзя заниматься операционной деятельностью и одновременно решать творческие вопросы. Для одних работ требуется быстрое мышление, для других – медленное, но никогда и то и другое одновременно. Офисные задачи требуют быстрого мышления в краткосрочной перспективе, творческие – предполагают медленное мышление, рефлекссию и долгосрочное планирование.

Одна из аксиом офисной работы гласит: «Работу нельзя выполнить на работе». Примерно 75 процентов времени, которое мы проводим в офисной среде, «съедается» другими людьми, постоянно отвлекающими нас от дела, требующими уделить им внимание или удовлетворить их нужды. Если вы хотите выполнить какую-нибудь важную работу, то вам наверняка нередко приходится уходить куда-нибудь в уединенное место, в котором можно поработать над важнейшими задачами в спокойной обстановке.

Думайте о времени, посвящаемом творческим задачам, как о своем внутреннем прайм-тайме, а о времени, выделяемом на офисные дела, как о внешнем прайм-тайме. Никогда не смешивайте их. Нельзя решать серьезные креативные вопросы, требующие концентрации внимания, в стандартной офисной среде, если только вы не закроете дверь в свой кабинет и не повесите на нее табличку «Просьба не беспокоить!». В противном случае вам придется проявить некоторую изворотливость и найти место, куда можно сбегать из офиса, чтобы выполнять те задачи, от которых на самом деле зависит ваша карьера.

Изучение новых предметов

После многолетних исследований ученые пришли к выводу, что оптимальная продолжительность занятий, посвященных изучению нового предмета, составляет примерно три часа. Если вы сможете выделить подряд три часа, в течение которых вас ничто не будет прерывать, то вам удастся обрести больше знаний, чем другие люди смогут накопить за два, три или четыре дня учебы в условиях постоянного отвлечения внимания.

Выделяйте ничем не нарушаемые временные блоки

Как я уже говорил, умение делить рабочее время на отрезки, в течение которых вас никто и ничто не будет прерывать и отвлекать, имеет огромное значение для повышения эффективности и производительности. Далее я поделюсь с вами некоторыми рекомендациями, как развить это умение.

Для начала приучите себя работать по утрам, когда вы наиболее свежи и бодры. Многие высокопродуктивные люди привыкают ложиться спать рано и вставать в пять или шесть часов утра, чтобы поработать часик-полтора до отъезда в офис. Даже если вы легли вечером спать немного позднее обычного, за эти 90 минут ничем не прерываемой работы вы сможете добиться гораздо большего, чем обычные люди за три часа пребывания в офисе.

Другой отрезок времени, который легко приспособить для своих нужд, – это время обеда. Оно открывает широкие возможности для того, чтобы отключить телефон, интернет и другие гаджеты и спокойно поработать, пока все остальные находятся за пределами офиса. Так вы получите целый час непрерывной тишины и спокойствия, чтобы сосредоточенно и целенаправленно поработать над некоторыми самыми важными задачами.

«Просьба не беспокоить!»

Еще один способ обеспечить себе возможность спокойно потрудиться над важнейшими проектами – это ежедневно в определенные часы закрывать дверь офиса и вешать на ней табличку «Просьба не беспокоить!». Многие руководители привозят из гостиниц такие таблички и периодически вывешивают их на ручках дверей своих кабинетов. Все сотрудники понимают, что, пока табличка висит, никому не позволено беспокоить шефа, если только не произошло какое-нибудь по-настоящему серьезное, чрезвычайное происшествие.

Мой бухгалтер, очень талантливая и способная женщина, однажды пожаловалась мне, что перегружена работой, так как окружающие постоянно отрывают ее от дела. В результате она не успевает подготовить свои финансовые отчеты вовремя. После того как я посоветовал ей вывешивать на дверь табличку «Просьба не беспокоить» дважды в день – на один час утром и на один час после обеда, – ее рабочая жизнь полностью перевернулась. Как она сама мне рассказала позже, всего за несколько дней ей удалось наверстать опоздания по всем проектам. И что еще примечательно, как выяснилось, все вопросы, с которыми сотрудники раньше к ней обращались, были не такими уж срочными, чтобы нельзя было с ними помедлить часок-другой и решить их в более удобное время.

Выиграйте дополнительные часы

Еще одной прекрасной методикой пользуются буквально все быстро продвигающиеся по службе менеджеры и руководители. Она настолько простая и действенная, что ее стоило бы запретить. Необходимо всего лишь встать чуть раньше и приехать в офис за час до приезда всех остальных сотрудников. Используйте этот один час для того, чтобы организовать свой день и погрузиться в работу, пока вас никто не отвлекает. Затем поработайте в обеденный перерыв – так вы выиграете еще один час продуктивного времени. И наконец, задержитесь в офисе на часок после работы, когда все остальные разъедутся по домам, чтобы завершить дела за день и довести до конца выполнение самых важных задач.

Это удивительная методика! К тому же она позволяет избегать пробок по дороге из дома и домой в часы пик. Так вы получите три ценных часа для продуктивной работы ежедневно. Можете не сомневаться: вам удастся выполнить вдвое, втрое и даже в пять раз больше работы, чем среднестатистическому сотруднику компании, приходящему в офис в обычные рабочие часы. Эта стратегия позволит вам удвоить свои достижения и преобразит вашу карьеру.

Превратите самолет в летающий офис

Еще одна продуктивная стратегия предусматривает более рациональное использование времени, которое уходит на перелеты по делам из одного места в другое. Превратите самолет в свой летающий офис.

Несколько лет назад одна крупная авиакомпания, стремясь повысить продажи билетов в первый класс, выделила деньги на исследование «продуктивности в воздухе». Как выяснилось, один час непрерывной работы во время полета первым классом равняется целым трем часам работы в загруженной офисной среде. Что это значит? Да то, что если вы в течение трехчасового полета сможете использовать свое время с умом, вам удастся сделать столько, сколько вы выполнили бы за целый день на рабочем месте.

Чтобы извлечь максимальную пользу из времени, проведенного в крылатой машине, полезно его распланировать заранее. Составьте перечень задач и укажите в нем все то, что нужно иметь с собой для их выполнения в воздухе. Как только самолет взмлет в небо, сразу же открывайте портфель и начинайте работать. Работайте без остановки все время полета. Вы удивитесь, как много успеете сделать.

Помните: вы потенциальный гений. Одна из областей, в которых можно проявить свои креативные способности, – это область организации времени блоками, которые помогут вам сделать больше и продвинуться в карьере быстрее.

Глава 14

Контролируйте перерывы

Неожиданные и незапланированные перерывы – одна из основных статей расхода времени в бизнесе, да и в любом другом деле. Перерывы принимают самую разную форму: то телефон зазвонит, то придет текстовое сообщение, то колокольчик входящей почты зальется трелью, то люди в кабинет заглянут, потому что им нужно поговорить.

Как известно, люди – самые большие «пожиратели» рабочих минут. Примерно 50 процентов времени, проводимого на работе, тратится на неспешные разговоры с коллегами. Многие приходят утром в офис и сразу же начинают болтать с сослуживцами – и так на протяжении двух-трех часов. Во многих компаниях серьезная работа начинается только после 11 часов утра, когда до обеденного перерыва остается совсем чуть-чуть. После обеда люди возвращаются в офис и снова начинают сплетничать с коллегами. К настоящей работе они возвращаются опять-таки лишь через час-полтора.

Работайте все рабочее время

Вы должны руководствоваться другим правилом: «Работать все рабочее время». Как только доберетесь до офиса, сразу же беритесь за работу. Не болтайте с окружающими, не читайте газет, не «разгуливайте» по интернету. Поскольку вечером вы уже составили себе план на день, незамедлительно приступайте к его реализации: начните с главной задачи и далее по очереди – продолжайте выполнять задуманное, пока не переделаете все самые важные дела.

Минимизируйте перерывы

Если кто-нибудь позвонит вам, сразу же переходите к сути разговора. Скажите что-нибудь в духе: «Привет, Билл. Рад слышать твой голос. Что я могу для тебя сделать?»

Берите быка за рога. Не тратьте время попусту. Если вы сами собираетесь позвонить Биллу, сначала составьте краткую повестку разговора: перечислите основные пункты, которые хотите обсудить с ним. Связавшись с коллегой, скажите: «Я знаю, что ты очень занят. У меня есть три вопроса, которые мне нужно обсудить с тобой, после этого я сразу же оставлю тебя в покое». Таким образом вы продемонстрируете одновременно и вежливость, и профессионализм. По-настоящему занятые деловые люди оценят то, что вы сразу перешли к делу и, обсудив волнующую тему, положили трубку.

Если кто-нибудь зайдет в кабинет, чтобы поболтать, вы можете сказать: «Мне бы очень хотелось с тобой посидеть и поговорить, но сейчас я действительно должен вернуться к работе. Думаю, я закончу ее во второй половине дня».

Как только вы произнесете волшебные слова «я должен вернуться к работе», человек немедленно встанет и уйдет.

Сразу вставайте

Существует и другой эффективный способ контроля перерывов. Когда кто-нибудь заходит в ваш кабинет, сразу же вставайте из-за стола и выходите к нему навстречу со словами: «Как раз собирался уходить. Что я могу для тебя сделать?» После чего выходите со своим посетителем в коридор, продолжая беседу, пока он не закончит говорить. Затем позвольте человеку вернуться к своей работе, а сами возвращайтесь к своей.

Можно поступить и по-другому. Отведите нежданного гостя в другое помещение, например в комнату для переговоров, – только не оставляйте его у себя в кабинете! – и затем вежливо установите временной лимит для предстоящей беседы. Скажите что-нибудь в таком духе: «Я жду важного телефонного звонка от нашего представителя в Лондоне. Он должен позвонить ровно в 15:35, и мне нельзя его пропустить. Полагаю, мы успеем обсудить все дела к тому времени».

Питер Друкер в своей книге «Эффективный руководитель»^[9] делает одно важное замечание: не только другие люди «съедают» ваше время, но и вы нередко переводите впустую время окружающих. Поэтому он предлагает набраться храбрости и спросить у своих коллег: «В какие моменты вам кажется, что я зря трачу ваше время?» Если вы попросите людей быть предельно откровенными, отвечая на ваш вопрос, то будете весьма удивлены их мнением, а также идеями о том, каким образом вы могли бы повысить их эффективность и производительность, а заодно и свои собственные.

Глава 15

Укротите телефон

Телефон может быть прекрасным слугой и ужасным господином, особенно если вам трудно противиться искушению взять в руки трубку каждый раз, когда раздается звонок. Чтобы добиться максимальной продуктивности, вы должны «поставить телефон на место» и не становиться рабом каждого набравшего ваш номер.

Лучший способ «взять телефон в узду» – это поручить своему секретарю отвечать на звонки и соединять вас со звонящим только в определенных случаях. Можно и вовсе выключить звук у аппарата и оставить действовать автоответчик. По-настоящему срочных звонков и сообщений на самом деле бывает не так уж и много – большинство может дожждаться момента, когда вам будет удобно на них ответить.

Часто мы становимся рабами «привлечения отвлечения» из-за *любопытства*. Мы не можем заставить себя перестать думать и гадать, кто же прислал нам сообщение или кто находится на другом конце провода. Единственный способ избавиться от необходимости противостоять искушению и не пытаться узнать ответы на эти вопросы – это выключить звук у телефона, чтобы вообще не слышать его.

Выключите телефон, когда находитесь на совещании с коллегами, подчиненными, начальником или клиентами, – откажитесь от него. Не позволяйте, чтобы вас прерывали и отвлекали. Очень редко бывают такие важные звонки, которые не могут подождать. Десять минут, проведенных в ничем не прерываемом разговоре с другим человеком, могут быть намного продуктивнее, чем 30 или 40 минут беседы, во время которой приходится постоянно отвлекаться и отвечать на звонки. Позже у вас будет возможность перезвонить всем, кто вас искал.

Делайте серии звонков

Если вам нужно сделать ряд звонков в течение дня, проведите все эти разговоры один следом за другим. Выберите момент, когда можете отключиться от всех других раздражителей, и проведите телефонные разговоры со всеми важными людьми из вашего перечня. Составляя этот список, запишите все имена, номера телефонов и темы, которые хотите обсудить с собеседниками.

Составляйте график телефонных звонков с той же тщательностью, с какой готовитесь к встрече со своим боссом. Для особо важных звонков подготовьте повестку дня, чтобы сверяться с ней во время телефонной беседы. Ведь будет очень обидно, если после завершения серьезного разговора с человеком, до которого непросто дозвониться, вы выясните, что забыли обсудить с ним важный вопрос, потому что не записали его заранее.

Ведите себя вежливо и профессионально

Позвонив кому-нибудь, всегда спрашивайте, удобно ли ему сейчас говорить. Такое начало телефонного разговора звучит очень вежливо и профессионально. Руководители высокого ранга часто ведут себя подобным образом даже в случаях, когда разговор был запланирован заранее обеими сторонами. Не исключено, что за прошедшее время могла возникнуть какая-нибудь непредвиденная ситуация и момент окажется не очень подходящим для беседы. Если вы в такой ситуации продолжите говорить, то собеседник не сможет уделить вам должного внимания. Поэтому всегда задавайте вопрос: «Удобно ли вам сейчас поговорить?»

Получив отрицательный ответ, предложите перезвонить позже или спросите, в какое время лучше это сделать. Таким образом вы продемонстрируете любезность и уважение к собеседнику, и это будет им оценено. Никогда не принимайте как данность, что человеку на другом конце провода в настоящий момент удобно говорить с вами, какие бы у вас с ним ни были предварительные договоренности.

Избегайте телефонной игры в «кошки-мышки»

Сделайте все возможное, чтобы вам не приходилось играть в телефонные «кошки-мышки». Назначайте время для разговоров по телефону так же, как вы назначаете личные встречи в офисе. Если не можете дозвониться кому-нибудь, оставляйте номер телефона и указывайте, в какое время вас можно будет застать. Если вам звонят, а вы не имеете возможности ответить, пусть ваш секретарь согласует с человеком удобное время, когда вы сможете ему перезвонить, то есть время, когда вы будете находиться в офисе или будете доступны по телефону.

Используйте телефон как бизнес-инструмент. Отвечайте на звонки быстро и так же быстро завершайте разговоры. Сразу же переходите к сути. Будьте вежливы и дружелюбны, но по-деловому – в первую очередь думайте о результате.

Чем аккуратнее вы будете назначать время для телефонных разговоров и тщательнее готовить их содержание, тем быстрее и продуктивнее они будут проходить.

Глава 16

Проводите собрания эффективно

Примерно 25–50 процентов управленческого времени тратится на собрания того или иного рода. В их число входят и встречи один на один, и короткие совещания прямо в коридоре или чьем-нибудь кабинете, и более формальные заседания и собрания, которые могут проходить в конференц-зале. К сожалению, не менее половины времени, проводимого в совещаниях, расходуется впустую. Подобные мероприятия отнимают массу времени, а приносят зачастую не такую уж значительную пользу. Вместе с тем совещания – не только неизбежный и незаменимый вид деятельности, они также могут быть важным инструментом управления, если пользоваться ими с толком.

Давайте посчитаем, во сколько обходятся совещания. Сделать это просто: нужно помножить длительность собрания в часах на количество присутствующих, а затем на соответствующее количество долларов. Можете себе представить, какая сумма получится в итоге. И вы должны потратить или одобрить подобную трату! Если в зале собралось 10 человек, которые зарабатывают в среднем по 50 долларов в час, это означает, что, посоветовавшись в течение одного часа, вы спишете со счета компании сумму в 500 долларов. А теперь подумайте, если бы вам надо было одобрить аналогичного размера расходы на что-то другое, вряд ли вы подписали бы такую бумагу, не продумав все до мелочей. С таким же благоразумием и здравомыслием следует подходить и к вопросу, созывать людей на собрание или нет.

Подсчитайте издержки собрания

Убедитесь, что у вас есть достаточно веская причина созывать людей на собрание или самим на нем присутствовать. Смотрите на рабочую встречу как на бизнес-инвестицию. Посчитайте, во сколько оно обойдется с учетом стоимости времени руководителей и служащих, которые будут приглашены. Сложите почасовую оплату всех этих людей. Насколько такая инвестиция окажется рентабельной? Если вы готовы вложить подобную сумму в собрание, вам необходимо будет получить приличную прибыль.

Если бы кто-нибудь из сотрудников захотел вложить 500 долларов в какой-либо проект, то ему потребовалась бы ваша резолюция, а вы пожелали бы узнать, что компания получит от этого вложения. Вы наверняка захотели бы еще подумать, прежде чем согласиться. Возможно, затребовали бы дополнительную информацию, чтобы подписать заявку со спокойной совестью. Относитесь к собраниям точно так же.

Избегайте ненужных собраний. Всегда спрашивайте, действительно ли так уж необходимо это совещание. Если нет настоящей надобности, не стоит его проводить. Если лично вам не нужно на нем присутствовать, то не ходите. Если вы сами организуете собрание, спросите себя, чье присутствие вам по-настоящему необходимо, и пригласите только этих людей. Остерегайтесь приглашать тех, в ком нет надобности, просто чтобы сделать им приятное и дать почувствовать себя значимыми.

Подготовьте повестку дня

К каждому собранию готовьте повестку дня и строго следуйте ей. Расставьте пункты в повестке по значимости и всегда начинайте с самых важных – на тот случай, если не хватит времени на все. Вы как ведущий собрания должны держать дискуссию в русле обсуждаемых вопросов и подводить итог под каждым пунктом, прежде чем перейти к следующему.

Начинайте и заканчивайте собрания своевременно. Если некоторые сотрудники постоянно опаздывают, стоит подумать о том, чтобы закрыть дверь на ключ после начала собрания. Другой вариант – принять, что опаздывающие не придут вовсе, и просто начать совещание, никого не дожидаясь. Позаботьтесь о том, чтобы во время встречи вас никто не беспокоил и не прерывал.

Маршалл Голдсмит в своем бестселлере «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»^[10] утверждает: один из крупнейших пороков лидера – это склонность доминировать во время собрания, на которое созваны его подчиненные. Поскольку вы босс, когда вы говорите, все слушают. Люди привыкли не спорить с вами, не прерывать вас и не комментировать ваши слова, а просто позволять вам говорить, о чем хотите и сколько хотите.

Старайтесь не доминировать

Будет замечательно, если вы примете осознанное решение воздерживаться от того, чтобы доминировать во время собрания. Вы руководите им, но говорить будете не только вы, даже наоборот, вы будете поощрять других участников встречи высказывать мнения и делиться мыслями.

В моем коллективе, когда мы собираемся для обсуждения работы, моя повестка дня состоит из имен членов команды – каждый в виде отдельного пункта. Во время заседания я спрашиваю всех по очереди, чем они будут заниматься в течение ближайшей недели и как у них идут дела. Такой тип общих собраний персонала позволяет каждому сотруднику быть в курсе дел всех остальных и представить предельно ясную картину того, как функционирует и что делает вся команда.

В прошлом я активно пользовался и другой стратегией проведения собраний: каждую неделю на основе ротационного принципа назначал председателем собрания нового члена коллектива. Повестку дня мог подготовить и я сам, но выступить в качестве председателя просил кого-нибудь из сотрудников, даже моего секретаря. Когда вы сами в первый раз так сделаете – даже если назначите председателем скромного и неприметного человека, занимающего невысокий пост в компании, – то будете приятно удивлены, насколько компетентным в проведении собраний он окажется. К тому же после мероприятия его самооценка и самоуважение возрастут, как и оценка и уважение к нему со стороны других людей.

Задавайте больше вопросов

Во время собрания не забывайте притчу о старой мудрой сове, у которой два уха и один рот, и используйте свои уши и рот именно так. Больше спрашивайте и слушайте внимательно ответы, а не пытайтесь лишь донести свое мнение. Используйте встречу для того, чтобы собрать все лучшие мысли и идеи, которые вынашивают присутствующие в зале. И помните: сделать это невозможно, если вы будете сами все время говорить.

Самые эффективные совещания – это совещания стоя. Скажите собравшимся: «Так как мы все – люди занятые, давайте в целях экономии времени проведем “стоячее” собрание. Таким образом, мы сможем обсудить вопросы и вернуться к своей работе быстрее». Поскольку у каждого сотрудника есть свои неотложные задачи, если вы проведете собрание стоя и особенно если выберете для него подходящее время и место, то все приглашенные оценят новую форму встреч.

В одной из своих книг Питер Друкер писал, что если на собрания тратится более 25 процентов управленческого времени, это признак плохой организации.

Сделайте свои собрания продуктивными

Жалобы людей на собрания чаще всего сводятся к тому, что они не понимают, зачем их пригласили или зачем были приглашены другие присутствовавшие. Им не удается выяснить, ради чего созывалось собрание и какого именно вклада от них ожидали. Нередко бывает и так, что у собрания нет повестки дня и четкого направления развития. По его итогам не принимается никаких решений и резолюций. В конечном счете встреча, обошедшаяся компании в немалые деньги, заканчивается, а результаты равны нулю.

Чтобы избежать всех этих проблем, следуйте простым правилам. В конце обсуждения каждого пункта повестки дня коротко обобщите сказанное и четко сформулируйте, что должно быть сделано, кто ответственен за выполнение этого решения и к какому сроку все должно быть реализовано. Таким образом, все ваши сотрудники будут точно знать, какие решения были приняты, а если что-то осталось для них непонятным, они смогут задать вопросы.

В конце встречи обобщите самые важные итоги, поблагодарите каждого за его вклад в работу и объявите собрание закрытым.

Лучшие руководители – это те, кто умеет проводить эффективные совещания, такие, после завершения которых все отмечают: «Да, это дело!» Вы тоже так сможете.

Глава 17

Сгруппируйте задачи

Группировать задачи означает просто делать схожие операции в одно и то же время. Во всем, чем вы занимаетесь, прослеживается так называемая кривая обучения. Когда вы выполняете ряд похожих или идентичных задач, кривая обучения позволяет вам сокращать время, выделяемое на решение каждой задачи. Так, например, если вы осуществляете подряд пять одинаковых действий, временные затраты могут сократиться на целых 80 процентов.

Например, если вы работаете с корреспонденцией, пишете письма или отвечаете на сообщения, то можете объединить все задачи такого рода и осуществлять их разом. Так же можно сгруппировать и телефонные звонки, выстроив их в ряд. Если вам необходимо проводить интервью с несколькими людьми, назначьте все встречи следом одну за другой. Похожие задачи лучше выполнять последовательно, а не с перерывами: одну – сейчас, другую – как-нибудь потом, а третью – еще позже.

Используйте электронную почту как помощника

Манера пользоваться электронной почтой оказывает существенное влияние на вашу карьеру. Некоторые люди становятся буквально рабами имейлов. Приход каждого нового письма у них сопровождается звоном «колокольчика», и чем бы они ни занимались в эту самую минуту, тут же все бросают и переносят свое внимание на ящик входящей почты. На практике они тем самым переключаются с задачи на задачу, и, когда возвращаются к предыдущему занятию, оказывается, что они уже потеряли инерцию, ход мыслей и работоспособность в отношении самых важных дел.

Тимоти Феррис в своем бестселлере «Как работать по 4 часа в неделю»^[11] подробно объясняет, как он избавился от 12–14-часового рабочего дня, перестал быть рабом электронной почты и стал ее господином. Первым делом он принял решение отвечать на электронные письма только дважды в день: в 11 и 16 часов. Затем перешел к следующему этапу – заглядывать в почту только один раз в день и так далее, пока не стал отвечать на письма только раз в неделю. Даже при таком режиме работы с почтой его эффективность, результативность, продуктивность и доход увеличились.

Джули Моргенстерн, эксперт в области тайм-менеджмента, недавно выпустила книгу под названием *Don't Answer Your Email In the Morning* («Не отвечайте на электронные письма по утрам»). Такой заголовок и сама идея вызывают у большинства людей шок.

Они могут подождать

Некоторые из самых эффективных людей, которых я знаю, пользуются автоответчиком для электронных писем. Текст сообщения автоответчика гласит, например: «Я очень занят, поэтому отвечаю на письма только дважды в день. Ваше сообщение получено. Я отвечу вам, как только смогу. В случае крайней необходимости позвоните по такому-то телефону и поговорите с таким-то человеком».

Один знакомый журналист рассказал мне, как он отправился в двухнедельную поездку в Европу. Все это время он не имел доступа к своей электронной почте. По возвращении домой он обнаружил, что в ящике скопилось более 700 писем. Он понимал, что на прочтение у него уйдет не один час, а возможно, и не один день. Вот почему он, глубоко вздохнув, нажал кнопку «delete» и все стер. Свое решение он объяснил просто: «Я отказываюсь быть рабом людей, которые пишут мне и ждут, что я отвечу им немедленно. К тому же если среди всех этих сообщений были и важные письма, то их отправители прислали бы их еще раз».

И журналист оказался прав: 90 процентов всех уничтоженных им писем второй раз в ящике не появились. А важные вскоре были присланы повторно.

Вам следует принять решение: не позволять электронной почте контролировать вашу жизнь. вспомните популярное выражение: «хвост виляет собакой». Не допустите, чтобы с вами случилось подобное. Лучше приучите себя использовать почту как деловой инструмент. Составляйте короткие ответы строго по делу. Заглядывайте в ящик входящей почты только дважды в день и даже реже. На выходные лучше и вовсе отключите электронную почту и посвятите время своей семье, друзьям и личным делам.

Не беспокойтесь: к счастью, опасность пропустить важное сообщение крайне мала. Очень немного бывает дел, которые не могут подождать денек-другой, особенно в бизнесе.

Глава 18

Читайте быстрее, запоминайте больше

Сегодня среднестатистический бизнесмен прочитывает в день тысячи слов: письма, отчеты, новости, сводки, материалы отраслевых журналов и многое другое. Чтобы преуспевать, нужно держать руку на пульсе событий, то есть читать, и читать, и читать. Мы живем в обществе, основанном на знаниях, и информация играет огромную роль в нашей работе, особенно при принятии решений.

Не жалейте времени на то, чтобы тщательно выбирать, что читать, а что нет. Ваша «спасительница», помогающая экономить время на чтение, – это кнопка «Delete» на клавиатуре компьютера. Пускайте ее в дело часто и своевременно. Противьтесь искушению читать тексты, не имеющие непосредственного отношения к вашей жизни и работе и не стоящие вашего времени.

Освойте методику скоростного чтения

Вы не можете отгородиться от входящей информации, но можете сортировать ее и читать в то время и в том месте, когда и где вам удобно это делать. Кроме того, вы можете освоить одно очень важное умение – это скорочтение. Если вы никогда не посещали курсы такого мастерства, то сейчас пришло время записаться. Всего несколько занятий способны помочь вам утроить скорость сбора и уровень сохранения информации в памяти. Не исключено, что вам будет достаточно всего двух уроков. Сегодня разработаны поистине феноменальные методики, и любой человек может научиться читать со скоростью 500–1000 слов в минуту, сохраняя при этом высокий уровень понимания текста.

Сгруппируйте материалы для чтения

Читать материалы лучше группами. Каждый раз, когда вам на глаза попадает интересная статья, обзор или другая информация в интернете, сохраните ссылку или саму публикацию отдельным файлом в специальной папке на компьютере, чтобы почитать ее в удобный момент. Вместо того чтобы переключаться с одной задачи на другую, отвлекаясь от работы, которой вы заняты в настоящий момент, чтобы погрузиться в чтение подвернувшегося материала, просто отложите его до лучших времен. Как только подобный способ обращения с информацией войдет у вас в привычку, вы и сами удивитесь, как много материалов будете успевать прочесть и насколько больше внимания сможете им уделить.

Что касается газет, то у вас есть два варианта действий. Вы можете или настроить свой компьютер так, чтобы самая интересная информация из свежего номера попадала к вам ежедневно, или можете читать печатную версию издания. В обоих случаях просматривайте содержание, не углубляясь в чтение. Внимательно изучайте только те материалы, которые имеют непосредственное отношение к вашей работе. В новостях самая важная информация, как правило, содержится в заголовке и первом абзаце – не обязательно вникать во все детали, чтобы понять, что происходит в мире.

Читайте выборочно

Журналы пишутся так, чтобы увлечь вас и заставить прочесть их целиком, от корки до корки. Их задача – обеспечить максимально длительный контакт читателя с рекламой. Точно так же обстоят дела и с газетами. По этой причине следует читать газеты, еженедельники, журналы и новостные рассылки выборочно, то есть читать только то, что для вас действительно важно.

Как этого добиться? Сразу же открывать страницу с оглавлением или предметным указателем и переходить непосредственно к интересующей вас статье. Читайте только те темы, которые имеют наибольший приоритет для вашей жизни и работы. В отношении печатных материалов очень удобно пользоваться методикой «рвать и читать»: просто вырежьте статью, которую хотите прочитать, вставьте ее в папочку вместе с другими заинтересовавшими вас публикациями и носите с собой, чтобы почитать в моменты вынужденного простоя.

Создайте систему

С годами я приобрел привычку проводить за чтением деловой, экономической и политической литературы, а также книг на темы личностного роста по три и более часа в день, каждый день. За всю свою профессиональную жизнь я провел за книгами в сумме более 150 тысяч часов и накопил столько информации, что смог написать более 60 книг, среди которых и эта.

Когда люди спрашивают меня, как мне удается читать так много, я объясняю, что все очень просто. Я организую свои материалы для чтения и посвящаю им каждую свободную секунду, минуту, час, например когда сижу в аэропорту и жду самолет.

Помните: знание – сила. Сегодня невозможно быть в курсе происходящего в вашей отрасли, работать эффективно, если постоянно не подпитывать свой мозг новыми знаниями и сведениями о том, что создают светлейшие умы современности.

Открыв страницу журнала с оглавлением, обведите кружочком интересующую вас статью и попросите секретаря вырезать отмеченные материалы или скачать их из интернета и собрать в папку, чтобы вы могли их прочитать, когда у вас появится время и возможность это сделать.

Читайте книги быстрее

Освойте подходящие для чтения книг методики. Курс скоростного чтения поможет вам научиться извлекать из книг максимум за гораздо меньшее время, чем обычно тратит на ту же работу среднестатистический читатель. Внимательно просмотрите книгу, прежде чем принять решение прочитать ее. Вы можете также подписаться на новостные рассылки с обзором книжных новинок – как онлайн, так и в печатном виде, – что позволит вам узнавать самые интересные мысли, содержащиеся в каждой книге, причем всего за несколько минут.

Просто скажите «нет»

Лучший способ сэкономить время, выделяемое на чтение, – принять решение, что не нужно читать вовсе. Если вы будете внимательно прочитывать предисловие к книге, оглавление, введение и информацию об авторе, то обнаружите, что это не так уж и интересно. В таком случае перестаньте читать эти разделы, чтобы освободить время для гораздо более важных дел.

Ваш самый ценный финансовый актив – это способность зарабатывать. Способность добиваться результатов, за которые люди готовы вам платить. Каждая минута, каждый час вашего дня увеличивают этот актив. Фактически все, что вы можете продать, – это ваше время. Вы должны ценить его очень высоко и использовать максимально рентабельно, чем бы ни занимались. Читайте только те книги и материалы, которые помогают вам добиваться нужных результатов – тех, за достижение которых вас и взяли на работу.

Глава 19

Инвестируйте в личностный рост

Самое главное, что вы можете сделать, чтобы улучшить свои результаты и повысить собственную значимость и ценность для бизнеса, – это стать лучше. Лучше в каждом из важнейших направлений вашей деятельности. Саморазвитие должно превратиться в постоянную и неотъемлемую часть ваших ежедневных занятий. Не жалейте на него времени. Только оно поможет вам в будущем занять кабинет президента компании.

Находите в своем графике время, чтобы продолжать расти и развиваться. Основное правило, действующее в сфере личностного роста, таково: со своими нынешними знаниями вы не сможете шагнуть дальше того места, до которого дошли сегодня. Если хотите идти вперед, вы должны пополнять свои знания. Чтобы зарабатывать больше, нужно знать больше.

Нет предела совершенству

Занимайтесь самосовершенствованием ежедневно. Если тратить на чтение материалов, способствующих повышению профессиональных качеств, хотя бы час каждый день, то примерно через пять лет вы попадете на верхние строчки «рейтинга нашего общества».

Находясь в автомобиле, слушайте образовательные аудиопрограммы, например на своем смартфоне. Сегодня буквально все лучшие образцы информации и идей, когда-либо созданные на английском языке, да и на любом другом языке мира, доступны в аудиоформате на CD или для скачивания на сотовый телефон или планшет.

В дороге на работу и домой люди проводят в среднем от 500 до 1000 часов в год. Если пересчитать это в дни и недели, получится от двенадцати до двадцати 40-часовых рабочих недель, что равняется одному или двум университетским семестрам. Значит, вы можете извлечь из времени, затрачиваемого на поездки, такую же пользу, какую можно извлечь из годовой учебы в университете, просто превращая часы, проведенные в дороге, в часы обучения. Если вы не слушаете аудиопрограммы в машине, то лишаетесь прекрасной образовательной возможности, доступной сегодня каждому.

Посещайте семинары экспертов

Принимайте участие в семинарах и занятиях, проводимых экспертами в вашей области, по меньшей мере четыре раза в год. Активно ищите такие семинары сами. Будьте готовы к дальним поездкам: учиться следует у лучших специалистов в отрасли, где бы они ни находились.

Особенно важно посещать семинары людей с практическим опытом, которые уже добились успеха в конкретной сфере деятельности. Избегайте лекций университетских профессоров, которые смотрят на мир со своих башен из слоновой кости. Мало кто из них сам бывал «в окопах». Большинство дает знания, правильные с научной точки зрения, но совершенно бесполезные – с практической. Их идеи почти невозможно применить в деле, чтобы улучшить результативность своей работы.

Чтобы зарабатывать больше, необходимо больше учиться

Сегодня уже невозможно знать все, вобрать в себя все знания, которые имеются по той или иной теме. Единственный способ выбиться наверх и оставаться там в современной динамичной и высококонкурентной рыночной экономике – обладать более широкими и качественными знаниями, чем конкуренты. Все, что вы знаете сегодня, постепенно, а иногда и довольно быстро переходит в разряд устаревшего, бесполезного знания.

Самый важный вопрос, который следует задать себе и который способен указать вам путь профессионального развития, звучит так: «Какое одно умение, которое можно развить и поддерживать на должном уровне, способно на настоящем этапе помочь мне двигать свою карьеру вперед?» Как мы убедились, в каждый отдельно взятый момент одно умение действительно может существенно продвинуть вашу карьеру. Ваша задача – сделать это своей целью, разработать план ее достижения и ежедневно над ней работать. Через неделю, месяц или год вы пополните список своих способностей и талантов еще и этим умением. И увидите, как резко повысится ваша ценность для бизнеса и ускорится карьерный рост.

Глава 20

Организируйте свое рабочее пространство

Один из важнейших инструментов управления временем – это пространство. Работайте за чистым столом, в хорошо организованном кабинете. Точно так же, как хороший шеф-повар расчищает кухню, прежде чем начать творить и после того как блюдо готово, так и вам следует приводить свое рабочее пространство в полный порядок, перед тем как взяться за дело и по завершении работы над ним. Один из самых успешных предпринимателей современности говорил, что его успех строится на блестящей чистоте поверхности рабочего стола.

Питер Друкер тоже подчеркивает, что у эффективных руководителей стол всегда чистый. С его поверхности убирается все, что не связано с вопросом, над которым человек в настоящий момент работает. Порядок дает возможность полностью фокусироваться на текущей проблеме и добиваться большего, лучшего качества и быстрее.

Разложите все документы по соответствующим папкам, как обычным, так и виртуальным. Оставьте лишь то, что имеет отношение к настоящей задаче, и занимайтесь только ею. Всегда, когда есть возможность, старайтесь убирать с глаз долой все «посторонние» материалы и предметы.

Думайте о своем офисе как о мастерской плотника или кабинете дантиста или врача. Настоящие профессионалы в любой области всегда поддерживают свое рабочее место в чистоте и порядке. В течение дня они его не раз убирают. Наведите порядок в своем рабочем пространстве и поддерживайте его в таком виде. Убедитесь, что все канцелярские материалы разложены по местам и находятся под рукой. Ведь нет ничего разрушительнее для эффективности и продуктивности человека, чем беспорядок, из-за которого приходится, не успев начать работу, прерывать ее, чтобы снова начать и снова прерваться, – и все из-за недостаточно хорошей подготовки и укомплектованности канцтоварами.

Организованность повышает продуктивность

Многие люди убеждены, что им лучше работается, когда в их кабинете царит «творческий беспорядок». Все исследования, которые проводились с людьми такого типа, доказали, что это не так. Во всех случаях, когда люди были вынуждены убрать свое рабочее пространство и стол так, чтобы на нем оставались материалы, связанные лишь с одной задачей, их продуктивность удваивалась и даже утраивалась прямо на глазах.

Люди, которые работают за заваленным различными документами и предметами столом, тратят огромное количество времени на поиски в этом хаосе нужных материалов. Психологи говорят и о другом негативном эффекте неубранного рабочего места. Его вид на подсознательном уровне усиливает в человеке ощущение собственной неорганизованности. К тому же взгляд постоянно цепляется за что-нибудь, и внимание непрерывно отвлекается и перескакивает с предмета на предмет.

Для работы с письмами и отчетами используйте диктофон. Как только вы привыкнете работать с ним, то сможете экономить до 80 процентов времени, которое обычно тратили на рутинную корреспонденцию и даже на более сложные письменные задачи. Продиктовать письмо, как правило, в пять раз быстрее, чем написать его.

Уберите все с глаз долой

Первое, что эксперт в области тайм-менеджмента делает вместе с новым клиентом, – помогает ему определить предназначение и ценность каждого из предметов на столе, сгруппировать их по категориям и затем убрать по соответствующим местам, чтобы стол оставался чистым и готовым к выполнению следующей задачи. Если вас не хватит на большее, то хотя бы расставьте все по стопкам на комоде за спиной или на полу или же разложите материалы по коробкам. Вы будете удивлены, насколько сильно повысится ваша продуктивность после простой уборки и организации рабочего пространства.

Глава 21

Делегируйте работу другим

Один из самых эффективных в тайм-менеджменте инструментов для выполнения разных задач – это делегирование полномочий. Иными словами, поиск такого человека, который выполнит работу за вас. Способность делегировать менее ответственные задачи тем, кто трудится на более низкой должности, за меньшую зарплату, – одно из важнейших умений в современном менеджменте.

Поручайте другим всю работу, которую они могут сделать не хуже или лучше вас. Используйте «правило 70 процентов». Если кто-нибудь способен справиться с определенной работой на 70 процентов качественнее по сравнению с тем, как вы сами выполнили бы ее, считайте такую задачу первоочередным «кандидатом на вылет» из круга ваших обязанностей и перевода ее в круг обязанностей другого сотрудника.

Мультиплицируйте свою ценность для бизнеса

Делегирование дает вам возможность перейти от личного выполнения задач к управлению их выполнением. Таким образом вы можете во *много раз* повысить свою результативность – примерно во столько раз, сколько людям поручите небольшие части своей работы.

У вас всегда есть выбор. Вы можете делать все сами, а можете позволить выполнять работу кому-нибудь другому. Высокая продуктивность требует от нас научиться мыслить подобным образом: «Кто способен сделать это за меня?»

Делегированию можно научиться

Освойте умение правильного делегирования. (Я написал отдельную книгу^[12] для этой серии, в которой рассказал все, что необходимо знать о способах максимизации своей продуктивности с помощью других людей.) Выберите подходящего человека для каждой задачи. Введите его в курс дела: опишите график работ, крайний срок, стандарты качества и критерии оценки выполнения.

Если вы однажды приобретете умение делегировать задачи – что не так уж трудно сделать, – все профессиональные высоты станут для вас легко достижимыми. Если же вы не научитесь хорошо и эффективно делегировать, все закончится тем, что вы будете вечно завалены делами и вам никогда не будет хватать времени. Вы будете постоянно выполнять работу, не имеющую особой или вообще какой-либо важности. Вы никогда не будете поспевать за конкурентами и никогда не окажетесь на вершине профессионального успеха. Нетрудно предсказать, что о карьерном взлете в подобной ситуации трудно мечтать.

К счастью, все деловые умения можно приобрести. Всему можно научиться. Каждая идея, изложенная в этой книге, применима на практике. В ней можно упражняться и совершенствоваться. Вы способны стать прекрасным тайм-менеджером и удвоить и даже утроить свою продуктивность в ближайшие месяцы и годы.

Резюме

Конечная цель управления временем – это достижение баланса. Самое важное, чем вы можете обогатить свою жизнь, – равновесие и умеренность. Практикуя методы, идеи и приемы, описанные в этой книге, вы станете мастером тайм-менеджмента и получите больше свободного времени для семьи и личной жизни.

Люди часто записываются на курсы тайм-менеджмента, чтобы научиться успевать переделывать больше дел изо дня в день. Однако, как сказал один мудрый человек, «от простого увеличения скорости жизнь не становится лучше».

Главная цель обучения тайм-менеджменту и его применения на практике состоит в улучшении качества всей вашей жизни, то есть в увеличении общего объема удовольствия и счастья, которые вы испытываете.

Качество жизни

Независимо от того, подходит вам работа или нет, качество вашей жизни во многом зависит от трех факторов. Первый – качество вашей *внутренней жизни*. Иными словами, общее качество жизни зависит от того, в какой степени вы в ладу с собой. В этом смысле важно, насколько вы себе нравитесь и какое у вас мнение о собственном характере и личности. Внутреннее развитие требует времени и рефлексии, а еще любви к чтению и размышлениям над величайшими вопросами жизни.

Второй фактор – здоровье. Никакой успех не заменит вам *здоровья*. Находите время, чтобы правильно питаться, регулярно делать физические упражнения, отдыхать как следует и полностью восстанавливать силы. Иногда лучшим применением времени может стать сон – отправляйтесь в кровать и хорошенько выспитесь.

И, наконец, третий, самый важный фактор: ваши *отношения с людьми*. С теми, кто вам дорог и которым дороги вы. Они и есть самый главный фактор в вашей жизни. Никогда не позволяйте себе настолько увлечься работой, чтобы начать игнорировать взаимоотношения с ними. Они имеют безусловный приоритет. В число этих людей входят, конечно, ваш супруг или супруга, дети и ближайшие друзья.

Счастливая жизнь – это жизнь, в которой все сбалансировано, гармонично. Если вы будете посвящать сохранению и укреплению качества взаимоотношений с близкими достаточно много времени, то начнете извлекать из своей работы намного больше радости и удовлетворения и пожинать гораздо больше плодов успеха.

Один старый мудрый доктор заметил: «Мне никогда не доводилось видеть бизнесмена, который на смертном одре пожалел бы о том, что отдал работе слишком мало времени».

Спасибо вам и удачи в использовании этих идей во всех областях вашей жизни!

Об авторе



Брайан Трейси – один из самых популярных спикеров в мире.

Он родился в 1944 году в Канаде и был одним из четырех детей в небогатой семье. Трейси бросил школу и в начале пути был рабочим на фабрике, менял одну низкооплачиваемую работу на другую и даже был моряком, объехав немало стран.

Настоящая карьера Брайана Трейси началась в двадцать с небольшим, когда он стал торговым агентом. С этого момента Трейси начал изучать техники продаж и опыт лучших продавцов, пытаясь понять, что делало их таковыми. Полученные знания он применял на практике и уже через несколько лет добился впечатляющих результатов, получив должность директора по операционной деятельности в девелоперской компании с капиталом в 265 миллионов долларов.

С 1981 года Брайан Трейси начал вести семинары по психологии успеха. Его цель – помочь людям достичь поставленных целей.

За те годы, что Трейси выступает как профессиональный лектор, его аудитория составила несколько миллионов человек. Он работал с Motorola, Hewlett Packard, «Сбербанком», Coca-Cola и другими лидерами.

Трейси говорит на четырех языках, он посетил с выступлениями больше восьмидесяти стран, несколько раз был в России.

Его книги (а на сегодняшний день их больше шестидесяти) переведены на несколько десятков языков.

Брайан Трейси женат, у него четверо детей.

notes

СНОСКИ

1

Четыре «D» – в английском языке все четыре условия, о которых речь пойдет в следующем параграфе, начинаются на букву D: желание (desire), решение (decision), настойчивость (determination) и дисциплина (discipline).
Прим. пер.

Хеллен Келлер (1880–1968) – слепоглухая американская писательница, общественный деятель и политическая активистка. Для американцев эта женщина представляет собой символ мужества и силы воли. *Прим. ред.*

Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013. Прим. пер.

Замечательный сатирический «Словарь Сатаны» американского писателя Амброза Бирса выходил также и на русском языке. См. *Бирс А. Словарь Сатаны. М.: Центрполиграф, 2003. Прим. пер.*

В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» вышли несколько бестселлеров Питера Друкера: [«Практика менеджмента»](#), [«Пять ключевых вопросов Друкера»](#), [«Эффективный руководитель»](#), [«Менеджмент. Вызовы XXI века»](#), [«Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру»](#).
Прим. пер.

PERT (от *англ.* Program [Project] Evaluation and Review Technique) – техника оценки и анализа программ (проектов), а также метод анализа задач и времени, необходимых для выполнения определенного проекта. На русском аббревиатуру PERT можно встретить в виде простой транслитерации: ПЕРТ. Самой популярной частью этого метода являются диаграммы взаимосвязей работ и событий. *Прим. пер.*

Пронумерованные прямоугольники – моменты наступления событий или завершения этапов.

Стрелки – зависимые задачи, которые необходимо выполнять в определенной последовательности.

Расходящиеся стрелки (как между прямоугольниками 1–2 и 1–3) – параллельно выполняемые задачи.

Пунктирная линия – зависимые задачи, не требующие ресурсов.

Джош Биллингс, настоящее имя – Генри Уиллер Шоу (1818–1885) – американский писатель-сатирик. *Прим. ред.*

Друкер П. [Эффективный руководитель](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2015. Прим. ред.

Феррис Т. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2014. *Прим. ред.*

Трейси Б. [Делегирование и управление](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. ред.