

ОТ АВТОРА БЕСТСЕЛЛЕРА  
«УПРАВЛЯЯ ВОЛШЕБСТВОМ», ОСНОВАНО  
НА ПРИНЦИПАХ, РАЗРАБОТАННЫХ



# МАГИЯ ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТА



---

КАК ВСЕ УСПЕВАТЬ  
И ЖИТЬ В СВОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ

---

## ЛИ КОКЕРЕЛЛ

бывший вице-президент по операционной  
деятельности компании *Walt Disney World*<sup>®</sup> Resort

Ли Кокерелл

**Магия тайм-менеджмента.  
Как все успевать и жить  
в свое удовольствие**

«Азбука-Аттикус»

2014

УДК 159.923.2:005.962.1  
ББК 88.37

### **Кокерелл Л.**

Магия тайм-менеджмента. Как все успевать и жить в свое удовольствие / Л. Кокерелл — «Азбука-Аттикус», 2014

Мы все время куда-то спешим, нам постоянно не хватает времени. Решение проблемы – в правильной расстановке приоритетов, считает автор этой книги Ли Кокерелл. В течение 10 лет он курировал работу 20 фешенебельных отелей, 4 крупных парков развлечений и команды из 40 000 сотрудников компании Walt Disney World<sup>®</sup> Resort, что позволило ему стать настоящим экспертом в вопросах тайм-менеджмента. В книге описана разработанная им система эффективного управления временем, которую можно успешно использовать в самых различных отраслях и сферах деятельности.

УДК 159.923.2:005.962.1

ББК 88.37

© Кокерелл Л., 2014  
© Азбука-Аттикус, 2014

# Содержание

Предисловие	6
Вступление	7
Глава первая	9
Платите сейчас или платите потом	11
Самый важный навык	13
Ежедневник	14
Давайте начнем	15
Контроль неконтролируемого	17
Глава вторая	20
Система жизненно необходима	22
Все под контролем	23
Принцип равновесия	24
Приоритеты, приоритеты, приоритеты	26
Что еще интересного вас ожидает	27
Глава третья	28
Свобода действий	36
Планируем планировать	37
Глава четвертая	39
Один день из жизни	43
Глава пятая	52
Как перестать терять время	54
Становимся все лучше и лучше	56
Ставим цели	58
Глава шестая	60
Встречи, которые экономят время	62
Еще несколько советов, как сэкономить время	63
Глава седьмая	65
Еще несколько советов, как сэкономить время	67
Без сожалений	69
Полезные ресурсы	71
Об авторе	72

# Ли Кокерелл

## Магия тайм-менеджмента. Как все успевать и жить в свое удовольствие

Lee Cockerell

TIME MANAGEMENT MAGIC

How to Get More Done Every Day Move From Surviving to Thriving

© Lee Cockerell, 2014

© ACCO Brands Direct. Day-Timer<sup>®</sup>, 2014

© Никитина Е., перевод на русский язык, 2015

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015

Азбука Бизнес<sup>®</sup>

\* \* \*

*Эта книга посвящается моей бабушке, Джо Элле Померой, подарившей мне на мой пятый день рождения первые часы и всегда находившей время для меня*

*Важно то, как мы проводим время здесь и сейчас. Если вы недовольны тем, как его используете, значит, настала пора взяться за ум.*

**Марсия Вейдер**

*Если ты не находишь времени, чтобы создать такую жизнь, как ты хочешь, в итоге придется потратить массу времени, чтобы разбираться с жизнью, которой ты не хочешь.*

**Кевин Нго**

*Всегда можно найти достаточно времени, если употреблять его хорошо.*

**Иоганн Вольфганг Гёте**

*Как только выкрою свободное время, я тут же запишусь на курсы по тайм-менеджменту.*

**Луис Бон**

## Предисловие

Одни добиваются исполнения заветных желаний, тщательно планируя всю свою жизнь и строго придерживаясь выбранного направления. Другие же достигают успеха благодаря тому, что воспринимают каждый новый день как уникальную возможность и следуют инстинктам. К таким людям принадлежит Ли Кокерелл. Он не только всемирно известный оратор и автор бестселлеров – в течение 10 лет он занимал пост исполнительного вице-президента Walt Disney World® Resort. Ли Кокерелл сотрудничал с представительством компании Disney в Париже и Орландо на протяжении 16 лет, а перед этим проработал восемь лет в сети Hilton Hotels и 17 – в Marriott International.

Его книги «Управляя волшебством» и «Все для клиента» не только вдохновили людей по всему миру, но и помогли им понять, как создать собственный волшебный мир и оказать клиентам первоклассные услуги.

Ли Кокерелл действительно добился всего сам. Свой успех он не планировал, и дорога к славе была непростой и долгой. Ли родился на ферме в Оклахоме в бедной семье, денег в доме не хватало даже на то, чтобы проложить водопровод. Мальчик начал работать с восьми лет. Сам доил корову и продавал молоко соседям. Ли приходилось делать это каждый день: у коровы не было выходных.

В конечном счете эта работа принесла свои плоды. Она развила в Кокерелле чувство долга и ответственности, заложила основы личной дисциплины, на которой строится вся его жизнь.

Из книги «Магия тайм-менеджмента» вы узнаете о системе и способе мышления, которые помогут вам сделать жизнь более продуктивной, сбалансированной и эффективной.

Проведя в колледже всего два года, Ли оставил учебу и в 1964-м поступил на службу в армию.

Почему Кокерелл преуспел, тогда как большинство тех, кто бросил колледж и не выработал «генеральный план», ничего не добились? Ли объясняет это тем, что он всегда был высокоорганизованным и дисциплинированным человеком, верящим в себя.

Вот какой совет дает нам Ли: «Никогда не преуменьшайте свои возможности. Очень многие люди теряют веру в себя и сдаются, потерпев неудачу. На самом же деле поражение должно заставить вас двигаться дальше. Подумайте об этом. Зачем бросать начатое, когда, возможно, успех совсем близко. Махнуть на все рукой – вот уж что точно ничего вам не даст».

Еще один совет от Ли Кокерелла: «Ваша жизнь зависит от вашего к ней отношения. Вы сами пишете свою историю. Только вы можете создать собственное волшебство. Ваша работа самая прекрасная. Отдайтесь ей полностью, станьте лучшим в том, чем занимаетесь, никогда не переставайте учиться. И тогда, встретив новую возможность, вы ее не упустите». Только став организованным человеком, вы действительно подготовите себя к предстоящему успеху.

Хотя Ли ушел в отставку и больше не работает в компании Disney, это не означает, что он не стремится изменить мир к лучшему. Он много путешествует, ведет семинары и выступает с докладами о том, как стать настоящим лидером, настоящим менеджером и как оказывать услуги на самом высоком мировом уровне.

Наслаждайтесь «Магией тайм-менеджмента». Эта книга изменит вашу жизнь!

## Вступление

*«Когда-нибудь», как можно скорее – это не система. Начните уже сегодня!*  
*Ли Кокерелл*

**Волшебство Disney не изменит вашу жизнь. Но вы сами можете превратить вашу жизнь в волшебство!**

Когда я работал исполнительным вице-президентом по операционной деятельности в компании Walt Disney World® Resort, я был свидетелем того, как нашей команде удалось создать для посетителей незабываемые волшебные впечатления, фантастический тематический парк и уникальные аттракционы, благодаря которым Disney по праву считается счастливейшим местом на Земле. Хотя надо признать, что даже самые талантливые сотрудники Disney, так же как и мы с вами, постоянно чувствовали нехватку времени. Нас торопят часы, мы спешим, не хватает всего лишь одной секунды, одной минуты, одного дня, чтобы все успеть. Кажется, у нас есть общая проблема – как научиться управлять временем.

Работая в Disney, я возглавлял команду из 40 000 человек, собственно, поэтому мне и пришлось стать экспертом в области тайм-менеджмента. На первых порах – просто ради выживания. И только потом я начал помогать другим правильно организовывать их время.

Сегодня я много путешествую по миру и делюсь своим опытом в области лидерства. Это те знания, которые я приобрел, находясь на службе в армии США и в течение моей 42-летней карьеры в Hilton Hotels, Marriott International и Walt Disney Company во Франции и Орландо. Меня часто спрашивают, как я распоряжался временем. Многих удивляет, как у меня получалось справляться со всеми моими обязанностями, руководя деятельностью 40 000 человек. Чтобы ответить на накопившиеся вопросы, я решил каждое утро записывать все, что я узнал об управлении временем. Моя цель – помочь людям овладеть техникой его организации, тогда, возможно, они смогут избежать ошибок, которые делал я, прежде чем разработал четкую систему.

Однако эта книга не только об управлении временем. В первую очередь она об *управлении жизнью*. Под словом «управление» я подразумеваю контроль. Моя книга поможет вам контролировать все сферы вашей жизни.

Всем читателям я рекомендую посетить интернет-страницу [www.thrive15.com](http://www.thrive15.com). Здесь вы найдете занимательные и в то же время насыщенные полезной информацией 15-минутные видеоматериалы, посвященные как теме управления временем, так и многим другим вопросам. Приобретенные знания помогут и вам, и вашей организации добиться реального успеха.

Каждое утро понедельника вы можете ознакомиться на моем сайте [www.LeeCockerell.com](http://www.LeeCockerell.com) с программой «Основы лидерства на неделю». Кроме того, здесь же в разделе архивов вы найдете прошлые выпуски. Надеюсь, вам будет небезынтересно прочитать мой блог «Уроки лидерства», который содержит более 500 постов о том, как усовершенствовать свои навыки лидера и менеджера. Вы получите массу советов, как кардинально улучшить обслуживание клиентов в вашей организации.

Также на моем сайте содержится информация о приложении для смартфонов iPhone и Android, которое называется Leadership and Coaching on the Go. Здесь же вы найдете мои предыдущие книги «Управляя волшебством», «Все для клиента» и новую – «Магия тайм-менеджмента». Все эти ресурсы позволят вам приобрести практические знания в области лидерства мирового класса, менеджмента и искусства обслуживания клиентов.

Вот что я всегда говорю моим слушателям и членам моей семьи:

### «НИКОГДА НЕ ПОЗДНО СТАТЬ ЛУЧШЕ!»

Помните об этом. Мы все можем управлять нашим временем, а в конечном счете и нашей жизнью. Вот в чем смысл этой фразы.

Эта система ничем не отличается от других. Вы можете научиться ей так же, как научились всему остальному. Помните: чтобы облегчить себе жизнь, вначале нужно преодолеть некоторые трудности. Когда вы научитесь решать сложные задачи, вам станет проще.

Напоследок у меня есть для вас два предсказания. Когда вы прочтете эту книгу, вы:

- 1) будете абсолютно уверены в том, что можете управлять вашей жизнью более эффективно и рационально;
- 2) будете готовы применить простую систему для планирования и достижения ваших целей.

## Глава первая Это ваша жизнь!

*Не говорите, что у вас нет времени. Его у вас ровно столько же, сколько было у Микеланджело, Матери Терезы, Леонардо да Винчи, Томаса Джефферсона, Луи Пастера, Хеллен Келлер, Альберта Эйнштейна.*

*Г. Джексон Браун*

Самое важное, что вам нужно сделать, – это сесть и хорошо подумать о том, как вы используете свое время, на что вы его *не тратите* и на что вы *должны его тратить*. Это касается не только работы, но и всех областей вашей жизни. Ее качество напрямую зависит от того, как и где вы проводите время.

В наши дни практически нет таких людей, которые не ощущали бы постоянную нехватку времени. И положение только ухудшается. У нас становится все больше обязанностей и на работе, и вне ее. Мы постоянно находимся в напряжении, и нам начинает казаться, что мы не в силах управлять нашей жизнью. Беспомощность – одно из самых неприятных ощущений. Нас убивает не стресс, а *дистресс* от чувства невозможности контролировать ситуацию.

Вот к какому выводу я пришел: **большинство людей страдают не от переутомления, а от неорганизованности.**

Нам необходимо понять, как стать более организованными, чтобы справиться со всеми важными и неотложными делами, пока не оказалось слишком поздно. Я считаю, что самые обычные люди могут сделать на 50 % больше, чем сейчас, включая все *самые необходимые* дела, если у них будет эффективная система контроля над жизнью.

«Мне не хватило времени» – вот самое распространенное оправдание, которое мы используем, когда чего-то не сделали. В этой книге я постараюсь доказать вам всю нелепость подобной отговорки. У всех нас одинаковое количество времени, так что это только предлог, и ничего более. Задумайтесь над истинным значением моих слов. У Опры Уинфри, Билла Гейтса, Марка Цукерберга и Дж. К. Роулинг ничуть не больше времени, чем у нас с вами. Это касается всех исторических личностей, которые добились невероятного успеха, – Томаса Эдисона, Сюзан Б. Энтони, Мартина Лютера Кинга Мл., Эсте Лаудер, – у всех них было не более 24 часов в сутки... но и не менее.

Проще говоря, кто-то, несмотря на загруженность, успевает все, другие же, хотя не так уж и заняты, – почти ничего.

Дело в том, что люди верят в этот предлог – «мне не хватило времени». Они и правда считают, что просто так уж вышло. Но само по себе ничего не происходит. Все зависит от нас. Опять повторю: **у нас у всех одинаковое количество времени.** Насколько мне известно, люди обычно успевают заняться тем, чем им хочется, но не тем, чем *нужно*.

На семинарах для руководителей компаний я всегда говорю: «*Ваша задача – делать то, что требуется, делать вовремя и надлежащим образом, независимо от того, нравится ли это вам и вашим сотрудникам*». Когда мы говорим о лидерстве, нас не интересуют должности, служебные обязанности или размер зарплаты. Существует огромное различие между лидерством и менеджментом. Суть менеджмента состоит в том, чтобы выполнять задачи. **Лидерство же определяет бытие компании.** Речь идет о влиянии, о способах воздействия. Это касается не только нашей работы. **Мы все лидеры.** Как в бизнесе, так и в наших семьях, в ближайшем окружении, в обществе, а также на рабочих местах, поэтому мы должны быть как можно более организованными и дисциплинированными.

Родителям следует уделять этому особое внимание. Дети не могут быть постоянно счастливы. Ваш долг – сделать то, что требуется, вовремя и надлежащим образом, независимо от того, нравится это вашим детям или нет. Выключите телевизор. Заставьте их отказаться от электронных игр и компьютеров. Пусть они играют во дворе или читают книги, хотя бы они того или нет. Хорошая физическая подготовка и любовь к чтению – вот самые главные подарки, которые вы можете сделать своим детям.

Родители имеют право сказать «нет». На самом деле, если вы любите ваших детей, то для их же пользы вы чаще будете говорить «нет», чем «да». Недавно в Сан-Франциско попытались ввести закон, запрещающий «Макдоналдсу» включать игрушку в детское меню. Я решил, что это просто шутка. Ведь дело вовсе не в игрушке и не в калорийности гамбургера. Все дело в родителях. Нельзя винить «Макдоналдс» в том, что так много людей страдает ожирением. Это вопрос личной ответственности. Причина – отсутствие самодисциплины. Когда она есть, можно достичь практически любой цели во всех сферах жизни.

Давайте вспомним о тех лидерах, которые оказали огромное влияние на весь ход мировой истории. Большинство из них не занимали постов исполнительного вице-президента или директора: генерального, операционного, финансового или еще какого-нибудь. Это были просто люди, преданные своему делу. Им хватило решимости добиться своего. Они были страстными, целеустремленными и негибкими личностями. Они верили в свои силы. Они никогда не сдавались.

Гарриет Бичер-Стоу, Нельсон Мандела, Мария Кюри, Альберт Эйнштейн, Махатма Ганди, Роза Паркс были обычными людьми, когда начинали свою карьеру, но они смогли сделать мир лучше. Давайте вспомним Авраама Линкольна. Только благодаря его целеустремленности и решимости Конгресс принял 13-ю поправку к Конституции, иначе над американцами все еще тяготело бы проклятие рабства. Он и его единомышленники сделали то, что другие люди считали невозможным. И как сказал Генри Форд: «Если вы думаете, что у вас получится, вы правы, если вы решили, что ничего не выйдет, вы тоже правы».

**Быть результативным – значит доводить начатое до конца.  
Быть эффективным – значит делать правильные вещи в верной  
последовательности и уделять первоочередное внимание самым  
неотложным, жизненно важным и необходимым задачам во всех  
областях.**

Нельзя недооценивать себя. И никогда не говорите, что вам не хватает времени. У вас его столько же, сколько у тех людей, которые добились успеха. Эта книга поможет вам управлять временем, чтобы достичь всех ваших целей. Если вы уже воспитали в себе дисциплинированность, вы узнаете, как направить ее в нужное русло и стать еще более результативным и эффективным. Эти качества – ключ к успеху. Быть результативным – значит доводить начатое до конца. Быть эффективным – значит делать правильные вещи в верной последовательности и уделять первоочередное внимание самым неотложным, жизненно важным и необходимым задачам во всех областях.

## Платите сейчас или платите потом

Более 30 лет назад я посетил семинар по управлению временем, потому что едва-едва все успевал. Я постоянно трудился в субботу и в воскресенье и каждый вечер брал работу домой. В конечном счете мне удавалось справляться со всеми обязанностями, поэтому я считал себя весьма организованным человеком. Потом, прослушав курс лекций, я овладел системой, которая изменила всю мою жизнь. Как только я стал применять эти знания на практике, я был вознагражден. С тех пор я доволен каждым своим днем.

Я написал эту книгу специально для того, чтобы вы смогли воспользоваться моими знаниями и опытом. Результат превзойдет все ваши ожидания. Возможно, сейчас вы чувствуете себя потерянными и беспомощными, потому что вам необходимо сделать так много, а у вас так мало времени. Со временем эти неприятные ощущения пройдут. Все не так уж и безнадежно. Вы научитесь быть более организованными и дисциплинированными, но вам надо прежде всего захотеть этого.

**Меня часто спрашивают, что вызывает мою особую обеспокоенность. Могу вам сказать, что больше всего меня тревожит человеческая неорганизованность.**

Это настоящая проблема. У большинства людей нет никакой системы, чтобы планировать день, неделю, месяц и год. На работе они руководствуются правилами, которые помогают им справляться с обязанностями. Здесь их направляют контрольные таблицы, методические рекомендации, общая стратегия компании и установленные процедуры. Но, когда дело доходит до личной жизни, людям не на что опереться. Они уповают на то, что все само собой образуется. Но это вовсе не система. Как ни печально, большинство людей гораздо лучше управляют рабочим временем, нежели собственным.

В ходе моих занятий по управлению временем и жизнью я всегда задаю слушателям один и тот же вопрос: *«Кто в первую очередь несет ответственность за то, что с вами происходит?»*

**Вы** знаете ответ, с него начинается это предложение: **«Вы!»** Я надеюсь, что моя книга и мой подход к проблеме помогут вам задуматься о ваших обязанностях на работе, дома и во всех остальных областях жизни, включая здоровье, деятельность на благо общества, личное развитие и финансы.

Если уж зашел разговор о финансах, то нужно отметить еще один аспект управления временем: вы научитесь мыслить в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а это, в свою очередь, означает разработку пенсионного плана в начале карьеры. Нельзя впервые задумываться о пенсионном фонде за несколько лет до выхода в отставку, так же как и нельзя приступать к выбору университета для ваших детей, когда им уже исполнилось 16 лет, или начинать беспокоиться о медицинской страховке, когда вы уже заболели.

К сожалению, большинство людей откладывают такие важные вещи на потом, до тех пор пока не столкнутся с проблемой лицом к лицу. Они задумываются о медицинской страховке после операции. Они не делают упражнений по снижению веса, пока не упадут и не сломают бедро. Они бросают курить, только когда им диагностируют рак легких. Они не планируют будущее своих детей, пока тех не примут в учебное заведение, которое не по карману родителям, или пока не столкнутся с настоящей бедой, например подростковой наркоманией, нежелательной беременностью или низкой самооценкой и неуверенностью в себе у ребенка. Такие люди всерьез не задумываются о пенсии до последнего, в результате они вынуждены продолжать работать в 70 и даже 80 лет. Зачастую им приходится страдать понапрасну из-за того,

что они не в состоянии оплатить медицинские услуги. Вы рассчитываете стать первым человеком в истории, который не будет стареть и ему не понадобится пенсия?

Вам придется платить либо сейчас, либо потом за каждое принятое вами решение, как и где расходовать ваше время.

## Самый важный навык

Каждый из нас знает, что надо и не надо делать, но почему-то не все руководствуются этими соображениями. «Когда-нибудь» – это не день недели. Существует много психологических причин, почему люди не делают то, что должны, но главная заключается в следующем: они **не знают как**. Они недостаточно организованны, чтобы выполнить то, что необходимо. В школах, колледжах и университетах нет курса по управлению временем и жизнью. Хотя на самом деле это один из важнейших навыков, который может сделать человека успешным и счастливым.

Здесь я должен повториться, рискуя показаться докучливым, но я хочу, чтобы вы до конца поняли всю важность этой фразы:

**Управление временем и жизнью – один из важнейших навыков, который может сделать человека успешным и счастливым.**

Я надеюсь, что эта книга укажет вам верную дорогу, пока у вас еще есть время. Чтобы извлечь настоящую пользу из прочитанного, вы должны быть честны сами с собой.

**Задайте себе эти вопросы:**

**Что мне не нравится в моей жизни?**

**Что мне не нравится в моей работе, моих друзьях, родственниках или зарплате?**

**Какая самая большая проблема в моей личной жизни?**

**Какая самая большая проблема в моей профессиональной деятельности?**

**Что я собираюсь делать с этим?**

Изучив искусство и науку управления временем и жизнью, вы обязательно сможете найти ответы на все эти вопросы. Но я должен признать: вполне вероятно, что этого окажется недостаточно. В таком случае я настоятельно советую вам обратиться к тому, кто сможет вам помочь.

## Ежедневник

Я провожу курсы по управлению временем и жизнью, опираясь на хорошо проверенный метод доцифровой эпохи. Я выбрал Day-Timer как ежедневник, который помогает мне реализовывать принципы и методику моего курса. В своей практике я использую систему ежедневника Two-Page-Per-Day Original ([www.daytimer.com](http://www.daytimer.com)).

Вот уже 35 лет, как я использую эту систему, и благодаря ей я смог достичь баланса и порядка в моей до того столь беспокойной жизни. В результате я добился успеха, о котором раньше и не мечтал, как в личной, так и в профессиональной сфере. Каждый день, неделю, год я планирую с помощью ежедневника. Он позволяет мне держать мою жизнь под контролем.

Хочу вас заверить, что я не «динозавр». Я прекрасно осведомлен в области цифровых технологий и радуюсь каждой новинке. У меня есть смартфон, с его помощью я отправляю и получаю электронные письма, общаюсь в Интернете. Я также пользуюсь календарем в телефоне и списком контактов, которых насчитывается более 3000. Но мне *не нужен* смартфон, чтобы стать дисциплинированным. Я смог рационально организовать свою жизнь еще в то время, когда Стив Джобс только мечтал об Apple. Но я должен признать, что смартфон помог мне стать более эффективным, чем я был до этого.

**Я могу с уверенностью сказать, что те, кто раньше пользовался бумажным ежедневником, а теперь переключился на смартфоны, стали менее организованными, эффективными и дисциплинированными.**

Теперь у меня два прекрасных инструмента, которые помогают мне контролировать мою жизнь: ежедневник и смартфон. Позже я расскажу вам, как я использую их для того, чтобы не терять контроль, даже когда путешествую, выступаю с докладами и речами и провожу семинары, прилагая все усилия, чтобы оставаться прекрасным отцом, дедушкой и мужем.

Основываясь на своих наблюдениях за тысячами людей во всем мире, я могу с уверенностью сказать, что те, кто раньше пользовался обычным бумажным ежедневником, а теперь переключился на смартфоны, стали *менее* организованными, эффективными и дисциплинированными, чем были до этого. Одна из причин заключается в том, что люди тратят больше времени, чем экономят. У них появилась интересная новая игрушка, с которой, вместо того чтобы заниматься делом, можно развлекаться в свое удовольствие. Очень немногим хватает самодисциплины, чтобы сосредоточиться на том, что действительно важно, из чего можно почерпнуть новую информацию, а не на том, что радует. Если вы стремитесь преуспеть в деле управления временем, вы не должны отвлекаться на Facebook, Twitter, Instagram, текстовые сообщения, электронную почту, разнообразные обновления – от этого уже пострадало много начинающих лидеров.

## Давайте начнем

Для начала давайте дадим определение понятию «управление временем». Будем считать, что **«время» – это события, которые следуют друг за другом 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.** Иначе говоря, мы просыпаемся утром, проживаем серию событий в течение суток и всю жизнь повторяем эту схему день за днем. Многие вещи мы можем предугадать, едва проснувшись. Мы специально отвели на них время и отметили в наших ежедневниках.

Другие события представляют собой обычные рутинные привычки: почистить зубы, принять витамины, поцеловать детей перед уходом на работу. Эти действия не требуют дополнительного планирования.

**Нет необходимости планировать ваши рутинные занятия, если речь о действительно хороших привычках и вам не нужны напоминания.**

Также существуют вещи, которыми мы хотим заняться или знаем, что должны, – например регулярно делать зарядку или почитать детям на ночь, – но на это у нас не хватает времени.

Вот мой вам совет: начните сегодняшний день с того, что запланируете именно эти события так же, как если бы это был медицинский осмотр или деловая встреча. Да, сегодня! Планируйте ваши жизненные приоритеты. Однажды я использовал ежедневник, чтобы не забыть пить больше воды и звонить маме каждое воскресенье. Я смог отказаться от планирования этих действий, когда они превратились в естественные и рутинные привычки.

Существует еще одна категория событий: вещи, о которых мы не можем знать заранее, потому что их нельзя предсказать и нам остается лишь реагировать на них. Далее я расскажу вам, как позаботиться о том, чтобы у вас было время решать такие проблемы, и как это лучше делать.

Теперь давайте рассмотрим другую часть словосочетания «управление временем». Управление – это акт контроля. Другими словами, необходимо контролировать все те проблемы, которые нам предстоит решить. Если, например, вы управляете рестораном, ваша задача – держать его под контролем. Это означает, что, когда прибывают клиенты, на парковке нет мусора, окружающий пейзаж радует взор, ваши сотрудники вежливо приветствуют гостей и сразу же усаживают их за столики, официант подходит в нужный момент и прекрасно разбирается в меню и винной карте. Это означает, что блюда появляются на столах гостей без задержки, аппетитно выглядят и восхитительны на вкус. Это означает, что в ресторане все сияет, музыка играет не слишком громко, а свет не бьет в глаза, все прекрасно работает и находится в исправности. Это означает, что выполняются все требования по безопасности труда, а блюда готовятся из полезных и качественных продуктов. Это означает, что ваши сотрудники отлично подготовлены. Под вашим руководством они постоянно растут и развиваются как профессионалы, чувствуя свою причастность к общему делу. Их успехи не остаются незамеченными и поощряются. В коллективе царит дух взаимоуважения. Это означает, что, когда клиенты заканчивают обед, чек появляется незамедлительно, а когда они покидают ваш ресторан, обслуживающий персонал сердечно прощается с ними. Сделайте для посетителей все, и они обязательно вернуться.

Ресторан, который я только что описал, находится под контролем. Но, как знает любой, кто когда-либо управлял успешным бизнесом в той или иной сфере, высокий уровень обслуживания может быть достигнут только в том случае, если все в организации, начиная от вложенных средств до морального духа работников, контролируют высокоорганизованные лидеры. Это требует жесткой системы проверок, высочайшего уровня профессиональной подготовки персонала и беспрестанного отслеживания результатов работы.

Управление жизнью требует такого же уровня ответственности. Мы все хорошо знаем, что происходит, когда теряется контроль над ситуацией. Это может быть и плохая театральная постановка; и бюрократическая неразбериха в большой компании; и химчистка, в которой потеряли вашу рубашку; и собрание, на котором все спорят и не могут прийти к единому решению; или семья, которая не в состоянии собрать детей и прибывает на игру через час после ее начала. Если что-то выходит из-под контроля, то это случается из-за проблем в системе управления и менеджмента. Лидер может быть как исполнительным директором, так и спортивным тренером, владельцем небольшого бизнеса или партнером. Но если дело касается вашей личной жизни, то лидером становитесь *вы*. Поэтому не теряйте контроль.

Теперь, когда мы выяснили, что такое «время» и «управление», возникает вопрос, какое определение мы можем дать понятию «управление временем». Все очень просто.

**Управление временем – это контроль над всеми событиями в вашей жизни.**

## Контроль неконтролируемого

Большинство людей не согласятся с этим определением, так как считают, что мы не можем управлять многими событиями, которые происходят независимо от нас, сами по себе. В какой-то степени это верно, но тем не менее вы и правда способны контролировать происходящее гораздо лучше, чем вам кажется.

### Как добиться высокого уровня контроля:

1. **Окружайте себя выдающимися людьми.**
2. **Тренируйте и учите.**
3. **Ставьте четкие цели для себя и для других.**
4. **Предугадывайте и практикуйтесь.**
5. **Оставляйте пустые места в вашем ежедневнике.**
6. **Сделайте это сейчас!**

### Вот несколько советов, которые помогут вам достичь высокого уровня контроля

**1. Окружайте себя выдающимися людьми.** Некоторые справляются с неожиданными событиями лучше, чем другие. Если вы управляете организацией или возглавляете команду, всегда нанимайте и продвигайте выдающихся людей. Это одна из самых главных ваших обязанностей как лидера или менеджера.

Выбирайте опытных сотрудников, которые относятся к работе с энтузиазмом и уверены в своих силах. Вы будете потрясены, когда узнаете, как много компаний терпят неудачу из-за того, что нанимают неподходящих людей. Ситуация становится еще хуже, если работодатели не предпринимают никаких действий, когда их сотрудники не справляются с поставленными задачами.

Когда я работал в Disney, у нас не было времени на то, чтобы контролировать 40 000 сотрудников, неспособных справиться со своими обязанностями. И разумеется, мы не нанимали людей, ориентируясь на инстинктивные предпочтения: наши посетители заслуживают того, чтобы получать удовольствие от каждой секунды пребывания в парке. Вам следует рассуждать так же. Чтобы достичь совершенства, нам пришлось разработать особый систематический подход к проблеме набора кадров. Сэкономьте свое время и посетите сайт [www.HireAuthority.com](http://www.HireAuthority.com). Мы вместе с моим партнером, Кэролом Куинном, представим вашему вниманию лучшие способы проводить интервью с кандидатами. Здесь вы так же сможете приобрести навыки, которые позволят вам выбирать только самых достойных работников. Этот сайт откроет вам глаза на процесс найма на работу.

Эта тема также детально рассматривается в правиле № 9 в моей книге «Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса».

**2. Тренируйте и учите.** После того как вы наняли выдающихся людей, тщательно тренируйте и учите их всем аспектам деятельности компании, включая ваши основные ценности, философию, приоритеты и цель. В таком случае, если что-нибудь произойдет, они смогут принять правильное решение и в ваше отсутствие. Даже великие люди иногда ошибаются, если они плохо подготовлены и не владеют необходимыми навыками и знаниями. Не забывайте о других важных аспектах подготовки персонала. Тестирование позволит удостовериться в том, что сотрудники усвоили программу обучения. Следите за порядком и дисциплиной – это поможет участникам команды правильно взаимодействовать и доводить работу до конца, а также обеспечит подотчетность.

**3. Ставьте четкие цели для себя и для других.** Родители должны давать детям конкретные задачи. Если вы не можете на 100 % ясно и однозначно разъяснить ребенку, вашей команде или вашим сотрудникам, что от них требуется, то рискуете сильно разочароваться в результатах. Но в том случае, если поставленная цель предельно понятна, они всегда будут знать, к чему стремиться, несмотря на проблемы и непредвиденные обстоятельства, которые могут встретиться у них на пути.

Выражайте свои мысли четко. Не оставляйте места для лазеек. Не давайте повода вашим сотрудникам сказать: «Я не понял, что вы имели в виду», «Я не знал, когда вам это понадобится» или «Я думал, что вы подразумевали что-то другое».

**4. Предугадывайте и практикуйтесь.** Думайте о тех вещах, которые могут произойти. Проводите тренинги по преодолению непредвиденных обстоятельств. Заранее обдумайте каждый вероятный поворот событий – это позволит вам спланировать свои действия на случай, *если* эти события реально произойдут. Кроме того, вы сможете принять меры, которые не дадут делу обернуться наихудшим образом.

Например, в Disney World мы понимали, что мощнейшие ураганы постоянно угрожают Центральной Флориде, поэтому заранее планировали наши действия на такой случай. Мы предусмотрели все. Мы проводили тренинги с обслуживающим персоналом, и все необходимые средства защиты всегда были наготове. Ураган нельзя остановить, но от нас требовалось сделать все возможное, чтобы к нему подготовиться и сократить вероятность жертв и разрушений.

Точно так же моя жена Присцилла и я готовимся к тому, что на наш дом может обрушиться торнадо. Мы даже знаем, в какую комнату бежать, если у нас останется всего 20 секунд, чтобы добраться в безопасное место. Мы понимаем, что в тот момент, когда нас достигнет торнадо, у нас не будет времени принимать решение.

Разговор с семьей о том, что надо делать в случае пожара, – неплохой пример предусмотрительности. А вот еще один: установить защитное ограждение вокруг бассейна и научить детей плавать. По мере того как они растут, вам с вашей супругой или супругом придется подумать, какую политику выработать в отношении таких сложных вопросов, как употребление наркотиков и секс. Пройти курсы первой медицинской помощи – еще один прекрасный способ обезопасить себя и окружающих людей. Поддерживать дистанцию во время движения по дороге и планировать финансы, чтобы продолжить образование или выйти на пенсию, тоже означает предвидеть события.

Если вы бизнес-лидер, то вы можете предугадывать возможные потребности и запросы ваших будущих клиентов. Тогда вы справитесь со всеми непредвиденными обстоятельствами. Кроме того, важно постоянно проводить тренинги и выработать операционные инструкции для персонала. В таком случае вам удастся избежать жалоб по поводу того, что ваше заведение открывается позже, чем было указано в рекламе, что туалеты грязные или что ваши сотрудники общаются текстовыми сообщениями вместо того, чтобы заниматься клиентами.

Я часто сравниваю работу в бизнесе с театральной постановкой. Если вы хотите быть готовы, когда поднимется занавес, вам нужно написать подробный сценарий, предусмотрев все случайности, а потом позаботиться о том, чтобы и вы, и ваша труппа тщательно отрепетировали роли. Только в этом случае вы можете быть уверены, что контролируете неконтролируемое. Вы найдете прекрасный совет по этому поводу в правиле № 10 в моей книге «Все для клиента».

**5. Оставляйте пустые места в вашем ежедневнике.** Возможно, что, когда произойдет нечто непредвиденное, вам нужнее всего окажется время, которому и посвящена эта книга. Вы уже убедились, насколько я верю в необходимость планировать все значимое в жизни. И все же вы не должны расписывать каждую минуту, иначе у вас не будет необходимой свободы действий, если что-то произойдет. Поэтому я всегда оставляю ничем не занятые отрезки вре-

мени в моем ежедневном плане. Эти пробелы дают мне возможность маневра в случае чрезвычайных обстоятельств: кризиса или, наоборот, благоприятной возможности. Если не происходит ничего непредвиденного, я использую высвободившееся время, чтобы заняться другими делами, которые значатся в моем ежедневнике.

**6. Сделайте это сейчас!** Надеюсь, вы уже начинаете понимать, что система планирования имеет первостепенное значение в нашей жизни. Но тем не менее я должен сказать вот что: «Вам придется сделать много дел, которые не попали в ваш ежедневник». Вы можете столкнуться с проблемой или решением, которые нельзя предвидеть, и вам необходимо будет действовать, хотите вы того или нет. Поэтому я собираюсь поделиться с вами одной простой техникой, которую узнал 35 лет назад, а теперь она вошла у меня в привычку. Она называется «**Сделай это сейчас!**». Когда я знаю, что мне нужно что-то совершить, и особенно, если я не хочу этого, я вспоминаю фразу: «**Сделай это сейчас!**» И делаю. Прямо сейчас!

Кстати, есть одна вещь, которую вам необходимо сделать прямо сейчас, прежде чем вы перейдете ко второй главе. Вы должны подумать, как вы на данный момент используете ваше время, как вы должны его использовать и на что вам следует *перестать* его тратить.

**Задайте себе эти вопросы:**

- 1. Я действительно получаю пользу от всего, на что трачу время?**
- 2. Поможет ли то, на что я расходую время, достичь моих целей и воплотить мечты в жизнь? (Учтите, что за разницу между ночными кошмарами и мечтами вы отвечаете сами!)**
- 3. К выполнению какого из всех обязательств, которые я взял на себя, я должен приступить в первую очередь?**
- 4. Над чем я должен начать работать сейчас, что окупится через 1 год, 5, 10, 20 или даже 40 лет?**
- 5. Какую работу я выполнил вчера таким образом, что к ней придется вернуться еще раз и переделать?**

## Глава вторая

### Это ваше время... и ваша жизнь!

*Любишь ли ты жизнь? Тогда не теряй времени, ибо время – ткань,  
из которой состоит жизнь.*

*Бенджамин Франклин*

Теперь, когда вы стали задумываться над тем, как используете время, вы сможете научиться тому, что позволит вам получать больше удовлетворения от каждого дня и в конечном счете сделает вас счастливее. В этой главе я постараюсь объяснить вам в деталях, как сделать вашу жизнь более организованной и упорядоченной.

Повседневная рутина необходима. Поэтому операционные инструкции, проверки, ежедневный распорядок, нормы и правила являются неотъемлемым аспектом деятельности любой успешной организации. В качестве примера можно привести такие компании, как Marriott и Disney. Как часто вы подчеркиваете значимость всех этих мер в вашей организации? Учтите, что она может стать успешной только в том случае, если вы справитесь с беспорядочностью и отсутствием последовательности в работе.

Теперь давайте предположим, что вы и ваши коллеги не только понимаете всю важность перечисленных выше процедур, но и действительно используете их. Система ежедневного планирования сделает вашу работу еще более продуктивной и эффективной и позволит вам справляться со всеми делами в строго отведенные сроки. Как раз этому я и постараюсь вас научить. Могу заверить, что вы не пожалеете о потраченном времени. Время – это как раз то, чему посвящена эта книга.

Совершена ли эта система? Нет, не совершенна! Однако она не так уж и плоха, и, следуя ей, вы продвинетесь дальше, чем многие люди на этой планете. Большинство из них не имеют ни малейшего понятия, над чем и когда им работать, и очень немногие используют систему, чтобы справиться с важными делами.

**Знать, что надо делать, и действительно делать – две абсолютно разные вещи.** Моя мысль может показаться вам банальной. Но вы будете удивлены, узнав, как много людей живет так, будто это вовсе не очевидно. Они знают, что должны делать, но у них нет системы, заведенного порядка или режима дня, которые помогли бы им справиться со всеми делами, особенно с теми, которые окупятся лишь через какое-то время. Многие из нас надеются, желают и молятся, чтобы все само собой наладилось. Но, к сожалению, мы слишком хорошо знаем, что большинство надежд не оправдывается, желания не сбываются, а молитвы остаются без ответа. Нам необходимы хороший план и эффективные действия. Я советую вам записать ваши три самых главных желания, основные надежды и все, за что вы молитесь. Потом посмотрите, поможет ли система, с которой вы скоро познакомитесь, исполнить ваши мечты.

Вы пока сомневаетесь, стоит ли переходить на системный способ управления временем? Вам нужны еще доказательства, чтобы вы захотели овладеть этой наукой? Подумайте о следующем: как вы чувствуете себя в конце дня, когда вам надо было сделать 10 дел, а вы закончили только несколько, а то и ни одного? Не очень хорошо, правда? А как вы будете себя чувствовать, если и дальше изо дня в день, из недели в неделю не сможете справляться с важными делами? В вопросе нет никакой уловки. Ответ прост. У вас начнется депрессия, вам станет плохо, вы будете страдать. А как мы знаем из медицинских исследований, такие переживания очень опасны для здоровья.

Теперь задумайтесь: как вы чувствовали себя в тот день, когда вам надо было многое сделать и вы справились *со всеми задачами*? Когда вы завершили все, что хотели? И опять в этом вопросе нет подвоха. Вы чувствовали себя великолепно, правда? Вы чувствовали себя

счастливыми. Вы чувствовали себя уверенно. И что, возможно, самое главное, вы чувствовали себя готовыми сделать еще больше.

## Система жизненно необходима

Я уверен, вам приходилось бывать на собраниях, где менеджер говорил что-то подобное: «Мне нужен один доброволец, который возьмется за этот проект. Вам понадобится один день в неделю в течение нескольких месяцев. Ну, так кто же?» В этот момент в переговорной воцаряется тишина, сотрудники смотрят в пол, потому что не хотят, чтобы их заметили.

Может даже показаться, что слышно, как каждый из них молится, чтобы проект достался кому-нибудь другому. Поэтому многие люди, особенно студенты, предпочитают не занимать первый ряд, чтобы начальник (учитель) не заметил их.

И вдруг кто-то поднимает руку и говорит: «Я возьму проект. Я могу это сделать». Кто же наш смельчак? Скорее всего, самый занятой человек в комнате. Вот что еще я могу сказать о нем: он не только сильно загружен работой, но скоро вы его здесь не увидите. Почему? Потому что его повысят или другая компания, увидев восходящую звезду, предложит ему работу.

Этим человеком должны быть *вы*.

То, что я описал, происходит не только в коммерческих организациях, но и на собраниях жильцов, в храмах, в волонтерских группах, то есть везде, где люди совместно пытаются достичь определенной цели. Именно те, кто и так очень занят, поднимают руки и берут на себя еще больше обязательств, пока другие удивляются, как это им удастся. Я объясню вам как. У них есть система. Сознают они это или нет, но они владеют *упорядоченным методом работы*. Они понимают, что могут включить в эту систему еще многое. Они никогда не говорят: «Я очень занят», или «У меня нет времени», или «Мы не можем это сделать, потому что все наши средства уже распределены».

Наличие системы – ваш пропуск в мир успешных людей. Как говорят руководители Southwest Airlines: «Существует лучший способ посадить самолет. Давайте так и сделаем».

Я смог убедить вас?

Я хотел бы отметить еще один плюс организационной системы. Подумайте о колоссальных дополнительных преимуществах. Когда вы сможете делать больше, награда будет не только материальной, но и умственной, и духовной. Вы начнете понимать, что **способны достичь всего**. Это чувство поднимет вашу самооценку и уверенность в себе, и в результате ваша деятельность и удовлетворение собой перейдут на более высокий уровень. Это уже будет «добродетельный круг»: чем выше ваши самооценка и уверенность в себе, тем лучше вы справляетесь с обязанностями и достигаете больших результатов, что, в свою очередь, опять ведет к росту вашей самооценки и уверенности в себе.

## Все под контролем

Вопрос о том, что мы можем или не можем контролировать, имеет большое значение для управления временем. Вот краткий ответ.

*Одни события мы можем контролировать, другие – нет.* Например, нам неподвластны погода, война, экономика. Когда дело касается обстоятельств, не поддающихся контролю, нам приходится к ним адаптироваться.

*Также существуют события, которые мы не можем остановить, но можем к ним подготовиться* и тем самым хотя бы частично их контролировать. Как я уже говорил ранее, чтобы это сделать, необходимо окружить себя знающими людьми, стараться предсказать возможный сценарий развития этих событий, постоянно тренироваться и совершенствовать умение преодолевать неожиданные ситуации, находиться в хорошей физической и психической форме и т. д.

*Существуют также вещи, которые мы можем контролировать, но предпочитаем не делать этого.* Сюда можно отнести, например, здоровье, лишний вес, возможность учиться, пенсионные накопления, дружеские и интимные отношения. Вы сами можете продолжить этот список.

*Следующая категория: вещи, про которые мы только думаем, что способны их контролировать.* Типичный пример – пытаться изменить других людей. Женатые пары могут подтвердить, что обычно все старания превратить слабости партнера в сильные стороны или из интроверта сделать экстраверта обречены на провал. В течение первой половины нашего брака я пытался изменить Присциллу, чтобы она стала больше похожа на меня. Я хотел, чтобы она, так же как и я, вела ежедневник. Но жена сказала, что он ей не нужен. Если ей понадобится что-нибудь сделать, то она запишет это в *мой* ежедневник. Я хотел, чтобы у нее в шкафу был такой же порядок, как и у меня. Она попросила меня держаться от ее шкафа подальше. Только какое-то время спустя я наконец понял очень простую вещь: она – Присцилла, а я – Ли и из нас двоих я могу контролировать только себя. Из всего этого я вынес очень важный урок: когда я перестроил Ли, то, к моему удивлению, Присцилла тоже изменилась в лучшую сторону.

И наконец, *существуют вещи, которые мы можем контролировать и знаем это.* Так бывает, когда мы берем на себя ответственность за свою жизнь, за сбережения, взаимоотношения с окружающими, здоровье и т. д., в том числе за *наше время*.

Поэтому давайте перестанем напрасно тратить время и расстраиваться без повода. Забудьте о тех вещах, которые вы не в силах контролировать. Определите те аспекты жизни, которыми вы *можете* управлять, сконцентрируйтесь на них, и вы достигнете больших результатов.

## Принцип равновесия

**Хорошая система управления временем должна помочь нам добиться баланса в жизни.**

Люди воздвигают искусственные барьеры между работой и домом. Но все дело в том, что если у вас есть проблемы на работе, то будут проблемы и дома, и наоборот. Я советую вам думать о вашей жизни как о едином целом.

Для начала составьте список всех ваших обязанностей во всех областях жизни: как супруга или супруги, спутника или спутницы жизни; как родителя для ваших детей; как ребенка для ваших родителей; как начальника для подчиненных; как сотрудника компании или владельца собственной; как члена религиозной общины; как гражданина местного сообщества, города, страны, нации и планеты; как человека, отвечающего за свое здоровье, пенсионные накопления, план обучения и т. д. Все эти роли и обязанности, которые будут постоянно меняться в течение жизни, вы должны рассматривать в вашем плане управления временем как единое целое.

### **Отсутствие плана – запланированный провал.**

Эту фразу много кому приписывают, но в любом случае ее автор был очень мудрым человеком. Самый первый и, может быть, главный аспект разумного управления временем состоит в том, чтобы планировать **каждый день**.

Делайте это так же тщательно, как вы планируете свой отпуск. Маловероятно, что, проснувшись однажды утром, вы вдруг решите отправиться в путешествие, не имея представления, куда собираетесь поехать и что хотите увидеть и сделать. Так почему же надо начинать обычный день без плана? Подумайте о GPS или о карте: без них вы не попадете туда, куда вам нужно. В сущности, без плана вы можете даже не увидеть цель.

Это значит, что вам надо всего лишь отвести от нескольких минут до получаса вашего времени, для того чтобы подумать, что нужно сделать. Не просто в этот день, но на этой неделе, в этом месяце или, если вы действительно умеете хорошо планировать, не только в этом году, но и через несколько лет. Я имею в виду настоящее планирование. Возьмите ежедневник и карандаш и записывайте все, по мере того как у вас станут рождаться новые идеи. Некоторые дела нужно будет сделать сегодня, некоторые – завтра, а другие вы можете запланировать на несколько недель вперед. Вам следует систематически фиксировать все свои мысли, как только они приходят вам в голову. Если вы будете записывать все дела, ваши шансы действительно справиться с задуманным сильно возрастут.

Вам надо найти укромное место, где бы вы могли утром или вечером накануне вносить ваши мысли и планы в ежедневник, компьютер или смартфон. Иногда, когда я возвращаюсь из отпуска, мне требуется час или даже больше, чтобы спланировать все дела на предстоящие дни и недели.

Вот несколько вещей, о которых вы можете подумать, когда будете составлять план.

#### **Составляя план, подумайте о следующем:**

- 1. Обязанности на работе.**
- 2. Обязанности по дому.**
- 3. Обязанности в религиозной общине.**
- 4. Обязанности в местном сообществе.**
- 5. Финансовые обязанности (вложения, пенсионные отчисления и т. д.).**

**6. Обязанности по отношению к вашему здоровью (диета, упражнения, медицинский осмотр, отдых, сон).**

**7. Общественные связи (развлечения, установление дружеских отношений, участие в общественной жизни).**

**8. Обязательства по отношению к окружающим людям.**

**9. Коммуникация (переписка, встречи, кураторство, консультирование, дни рождения, юбилеи).**

**10. Самообразование (чтение, посещение курсов и факультативов, получение нового опыта, непрерывное обучение, [www.Thrive15.com](http://www.Thrive15.com)).**

Я уверен, что существует еще много вещей, над которыми стоит задуматься, но и этот список послужит вам неплохим началом. Если вы будете ежедневно уделять от 5 до 30 минут планированию вашей жизни в этих областях, то вам будет легче сфокусироваться на желаемой цели.

Затраченное вами время окупится сполна. Но тем не менее многие люди не стремятся заниматься планированием. Какой же предлог они находят для этого? Догадались? Вы совершенно правы: «Мне некогда». Им некогда экономить время! Некогда эффективно использовать время! С тем же успехом можно говорить: мне нужны наличные, но некогда снять деньги со счета. Или: мне нужно попасть куда-то, но некогда спросить, как туда добраться. Вместо этого вы тратите время и ездите кругами. В результате вы или вовсе не попадаете в нужное место, или добираетесь туда слишком поздно.

Я хотел бы поделиться с вами некоторыми фактами из жизни. Если вы тщательно обдумываете и планируете действия на будущее, вы экономите огромное количество времени. Кроме того, вы занимаетесь теми вещами, которое имеют наибольшее значение, и делаете это в верной последовательности. Мне пришлось через многое пройти, прежде чем я усвоил этот урок. Раньше, приходя на работу, я начинал с самых простых дел. Потом я понял, что лучше начинать с наиболее важных вещей, которые нельзя откладывать на потом. В результате в моей жизни и карьере произошли значительные изменения в лучшую сторону. Вам необязательно верить мне на слово. Попробуйте сделать это сами, и вы убедитесь, что я прав.

## Приоритеты, приоритеты, приоритеты

Существует три вида приоритетов:

- неотложные;
- жизненно важные;
- важные.

Разумеется, также есть несущественные приоритеты, на которые вы можете не обращать внимания, поскольку первые три завладеют всем вашим временем.

Вот еще одно оправдание, которое я часто слышу от людей, не желающих заниматься планированием: «У меня столько проблем, что нет на это времени». Услышав подобные слова, я начинаю думать: «Какие у тех людей приоритеты? Почему возникли их проблемы?» В основном из-за того, что они не ничего не планировали!

*Рассматривайте планирование как способ предотвратить пожар.* Разумнее его не допускать, чем тушить. То же самое можно сказать и о занятиях спортом. Потратив несколько часов в неделю на тренировки, вы инвестируете в то, чтобы чувствовать себя лучше и предупредить заболевания, а в результате вы экономите время и деньги на лечение.

Вот еще одно оправдание, которое приходится часто слышать: «Грандиозные планы на каждый день ограничивают мою свободу». И опять приоритеты! Конечно, планирование ограничивает вашу свободу, свободу попусту тратить время. Если вы планируете ничего не делать, тогда нечего и планировать. Это хороший выход. Иногда безделье может стать главным приоритетом. Очень часто в моем ежедневнике нет ни одной записи на субботу и воскресенье, потому что мне хочется просто отдохнуть и расслабиться.

Если вы не придаете особого значения планированию времени, подумайте о ситуациях, в которых решается вопрос жизни и смерти, например о войне. Я работал с самыми высокопоставленными офицерами армии США. Я уверен, они согласились бы со мной в том, что чем лучше план, тем короче война. То же самое можно сказать и о любых проектах, как краткосрочных, так и долгосрочных. Потратьте время, спланируйте отпуск заранее – и перелет и отель обойдутся вам значительно дешевле, кроме того, вам удастся избежать нервотрепки.

## Что еще интересного вас ожидает

В следующих главах мы поговорим о разделе «Планы на месяц» (Monthly Planner) в ежедневнике Day-Timer. Он позволяет упорядочивать все ваши личные и рабочие дела, встречи и планы на страницах под заголовком «Сделать сегодня». Здесь же вы можете записывать СМС-сообщения, телефонные номера, наблюдения и мысли для дальнейшей доработки.

Мы также ознакомимся с разделом «Долгосрочные планы» (Advance Planner) и обсудим, как с его помощью упорядочивать более отдаленные задачи, например отпуск, визиты к врачу. Таким образом, вы сможете тотчас освежить в памяти планы на будущее. Кроме того, мы поговорим о разделе «Адресная и телефонная книги» (Address and Phone Directory), который удобно использовать как дополнение к списку контактов в вашем смартфоне.

С помощью этой системы вы измените к лучшему вашу жизнь во всех ее областях. Да, конечно, вам понадобятся самодисциплина и упорство, но без этих качеств нельзя добиться многих важных целей в нашей такой короткой жизни. Нелегко изменить привычки, но нужно только начать, и трудные вещи становятся простыми, при условии, что вы работаете над собой изо дня в день. Я долго учился кататься на велосипеде. Мне было сложно привыкнуть выступать перед большой аудиторией. Писать книги оказалось тоже очень непросто. Если вы сосредоточитесь над тем, чего хотите добиться, то очень скоро плохие привычки превратятся в хорошие. Вы можете это сделать, и ваши старания окупятся сполна.

## Глава третья

### Как пользоваться ежедневником

*Пока вы не научитесь ценить себя, вы не сможете научиться ценить время. Пока вы не научитесь ценить время, вы не будете знать, как правильно его использовать.*

*М. Скот Пек*

Давайте разберемся, как лучше использовать ежедневник Day-Timer, чтобы планировать вашу жизнь день ото дня. Я верен этой системе на протяжении вот уже 35 лет, и она ни разу меня не подводила. Мой ежедневник легко помещается в заднем кармане брюк, и он всегда со мной. Присцилла даже жалуется, что мы совсем не держимся за руки, ведь в моих всегда ежедневник или телефон. Я часто называю эту книжку своим вторым мозгом. Но в отличие от моего мозга она помнит все, во что я ее посвящаю.

Система Day-Timer состоит из трех частей: 1) **долгосрочные планы** (18 месяцев); 2) **планы на месяц** (повседневные дела); 3) **телефонная книга**.

*Вы можете ознакомиться с примерами заполнения для раздела «Долгосрочные планы» на с. 76–77 и для раздела «Планы на месяц» на с. 80–81. Обращайтесь к этим иллюстрациям, когда будете изучать систему планирования.*

Если вы посмотрите на раздел «Долгосрочные планы», то увидите, что здесь можно планировать не только профессиональную деятельность, но и различные области вашей жизни: встречу в аэропорту, ежегодный медицинский осмотр, рабочую встречу, обед с клиентом или другом. Раздел «Долгосрочные планы» разбит на 18 месяцев, таким образом, за считанные секунды вы можете отметить те события или встречи, которые планируете в следующие полтора года. Кроме того, на последних страницах есть место, чтобы записать ваши планы на ближайшие 5 лет. Эта маленькая книжка обладает большим зарядом энергии, и у нее нет батареи, которая может разрядиться прямо у вас на глазах.

Например, когда я хочу запланировать поездку в Гонконг к нашим друзьям Дону и Сьюзи Робинсон, я записываю в ежедневник время прибытия и отъезда. Планирование позволяет мне использовать полетные мили, чтобы получить два бесплатных билета. Многие люди жалуются, что у них возникают проблемы с тем, как израсходовать накопленные бонусы. Для меня же это не представляет никакой сложности, потому что я все планирую заранее. Я даже имею право выбирать места в салоне, поскольку первым бронирую билеты. В результате мы с Присциллой можем вытянуть ноги, сидя в ряду у выхода, что бывает очень кстати при перелете на большие расстояния.

Вот еще один пример. Когда я проходил очередной ежегодный медицинский осмотр в 2010 году, мой лечащий врач сказал, что я должен сделать колоноскопию через 5 лет. Я перелистал ежедневник на 2015 год и записал дату следующего осмотра в разделе «Долгосрочные планы». Такие обследования очень важны для меня. Я считаю их серьезным жизненным приоритетом и знаю, что если я забуду пройти осмотр или сделаю это на год позже, то могу умереть от рака, потому что болезнь не будет обнаружена вовремя. И тогда я буду жалеть, что у меня не было хорошей системы планирования. Увы, именно это и происходит со многими людьми.



Чет.	Пт.	Суб.	М А Й
6:15 ОПВ	6:15 ОПВ		
	10-12 VISTA WAY	10 АШАН 4 – трен. зал 7 – ужин	
5:15 У	5:15 У		
4	5	6	
6:15 ОПВ	6:15 ОПВ		
10 – прогулка	8 – исполн. ком.		
3 – Рич			
4 – Джон	4 – У	4 – У	
5:15 У	6:30 ужин	9 – кино	
11	12	13	
6:15 ОПВ	6:15 ОПВ		ЗАМЕТКИ
8 – Карл/Эрин	10 – трен. зал		
10 – Дак			
11:30 – Эл	12:30-4:30 упр. вр.	12 – худ. выставка	
1 – мед. осмотр		5 – У	
4 – Мэри	5 – пляж	Няня	
5:15 У	Ужин		
18	19	20	
6:15 ОПВ	Тур. бюро	Тур. бюро	
		↓	
12 – трен. зал	12 – ланч	12 – Джерри/Барбара	
4 – Мэри Поп	4 – трен. зал	5 – Нэнси/Вальдо	
6AA 1247DFW	6:30 – ужин	7 – ужин	
25	26	27	
6:15 ОПВ	Тур. бюро	Тур. бюро	
	12 – ланч		
12 – трен. зал			
	4 – трен. зал	12 – Джерри/Барбара	
4 – Мэри	6:30 – ужин		
6AA 1247 DFW		5 – Нэнси/Вальдо 7 – ужин	
<b>Июнь</b>			
ПН ВТ СР ЧТ ПТ СБ ВС			
1 2 3 4 5 6 7			
8 9 10 11 12 13 14			
15 16 17 18 19 20 21			
22 23 24 25 26 27 28			
29 30			

Проблемы с зубами не представляют смертельной опасности, но я с такой же серьезностью отношусь и к регулярным посещениям стоматолога. Я только что прошел осмотр и, уходя из клиники, записал в разделе «Долгосрочные планы» дату и время моего следующего визита к зубному через 6 месяцев. Я сделал такую же пометку и в смартфоне, тем самым дополнительно обезопасив себя от риска забыть о враче или дважды записаться на прием. Теперь мне не нужно думать о медицинском осмотре и терять время на то, чтобы планировать визит к доктору в будущем. Это отличные примеры того, что *надо сделать сейчас*.

Теперь давайте перейдем к разделу «Планы на месяц». Как вы видите, он состоит из нескольких секций. (Обратите внимание на с. 80–81. Здесь вы найдете образец заполнения этого раздела.) Первая секция в верхнем левом углу предназначена для «Встреч и мероприятий». По сути, это зеркальное отражение раздела «Долгосрочные планы». Образец заполнен для дел, назначенных на 18 мая. Если вы сравните разделы «Долгосрочные планы» и «Планы на месяц», вы увидите, что они в основном совпадают. Расписание в «Долгосрочных планах» немного отличается, потому что там меньше места для записей. **Начав пользоваться этой системой, вы скоро привыкнете применять аббревиатуры.**

Как видите, в примере буква «У» обозначает «упражнения». Кроме того, аббревиатура «П» соответствует имени моей жены – Присцилла, «М» – Марша, мой секретарь на тот момент, «ОПВ» – офис и планирование времени. Помимо этого в разделе «Долгосрочные планы» вы найдете секцию «Заметки». Она поможет вам не забыть о своих планах. С наступлением нового месяца вас будут ждать записи, которые напомнят вам о задуманном. Сюда можно вносить важные даты: дни рождения, ежегодные медицинские осмотры, проще говоря, все что угодно.

Планы на месяц	Четверг 18 мая
	Встречи и мероприятия
	<p>6:15–8:00 – офис и планирование времени          8:00 – еженедельная встреча с Эрином/Карлом 18.05          10:00 – встреча с Бет Стивенс          12:00 – встреча с Элом          1:00–3:00 – ежегодный мед. осмотр          4–5 – встреча с Мэри          5:15 – занятия в тренажерном зале          7:30 – праздничный ужин в честь дня рождения Джеймса («18.05 дневник»)</p>
	Сделать сегодня (план действий)
	<p>Поздравительная открытка Ральфу/Грейс          Внести в график встречу по производственному плану          Составить рассылку для сотрудников на июнь          Запланировать посещение зоны регистрации          Поделиться информацией о ресторанах с Розмари (17.05)          Послать Джиму записку с благодарностью          Проверить регистрацию клиентов          Разговор с Бобом</p> <p>Запланировать встречу с финансовым консультантом          Открыть накопительный пенсионный счет          Запланировать ежегодный осмотр у окулиста          Запланировать посещение М.К. с детьми          Написать письмо маме          Заказать авиабилеты на отдых в сентябре</p>
Доходы и расходы	
<p>Карл – 407-325-6543          Элиз Джонсон – 202-464-3251 гость          Бил Роджерс – 321-424-1564          Эл – 3464          Фрэнк Макмилан – 407-322-465 юрист          Грейс – 251-625-8888 поблагодарить          Присцилла – 407-876-3072</p>	



**Четверг  
18 мая**

## **Дневник и рабочие пометки**

19:30 — ужин дома у Джеймса  
1-4 — поворот направо, 14 миль до ОАК СТ., два квартала слева  
546 ОАК СТ.  
407-414-3217 жена — Джуди; дети — Дэн/Мэри

8:00 — встреча с Эрином/Карлом  
— пересмотреть запасной план  
— обсудить организационную структуру  
— поблагодарить их  
11:30 — встреча с Элом Вайсом  
— организационная структура  
— переработка  
— пожелания/советы

\*Присцилла/магазин/купить по дороге домой: молоко, хлеб,  
NY TIMES, клубника, виноград

Элиз Джонсон — Ли позвонить  
— мало опыта в регистрации гостей  
— Мэри грубит гостям  
— комната 18:00  
— перезвонить к полудню, пятница 19.05

Другая секция в разделе «Планы на месяц» называется «Сделать сегодня». Здесь вы будете **планировать ваше время каждое утро**. По правде говоря, заголовок «Сделать сегодня» не совсем точен. Это не значит, что все дела, которые вы записываете сюда, должны быть закончены обязательно до вечера, но вы *собираетесь* приступить к их выполнению уже сегодня. Разумеется, некоторые дела не отнимут у вас слишком много времени и вам удастся завершить их в тот же день, на выполнение других могут уйти недели или месяцы.

В нижнем левом углу расположена третья секция «Планов на месяц», которая называется «Доходы и расходы». На самом деле я не использую эту графу для учета расходов. Здесь я записываю телефонные номера, по которым собираюсь позвонить, или звонки, на которые мне надо ответить. Таким образом, все данные всегда со мной, где бы я ни находился, и, когда у меня есть свободная минута, я могу перезвонить нужному человеку и вычеркнуть этот номер из списка. **Экономия каждой минуты – одна из составляющих управления временем**. Все потерянные минуты имеют значение. Каждый день вы можете сэкономить целый час, если все, что вам нужно, будет у вас всегда под рукой.

Секция справа в разделе «Планы на месяц» называется «Дневник и рабочие пометки». Название говорит само за себя. Тот, кто пользуется дневником, знает, что в нем разрешается писать *о чем угодно*. Этот ничем не отличается от других. Здесь вы можете делать записи во время собрания на работе. Или же составить список продуктов, которые вы должны купить в супермаркете по пути домой. Также раздел подойдет, чтобы записать дорогу до места, где вы будете ужинать сегодня вечером. Например, в образце вы видите пометку: «19:30 – ужин дома у Джеймса».

Скобки означают, что вам надо сверить информацию («18.05 дневник»). Заключайте в скобки дату или адрес, если вам нужно еще раз уточнить эти данные и что-то выяснить. В примере речь о том, как добраться до дома Джеймса. Также вы можете видеть в секции «Дневник» список тех вещей, которые я не должен упустить из виду во время встречи с моими коллегами по Disney Карлом и Эрином и моим начальником Элом. Кроме того, здесь же я добавил список продуктов, которые Присцилла попросила купить. А еще я сделал пометки после разговора с одним из гостей Disney World об отдельных проблемах обслуживания, которые я должен отследить и проверить. Как видите, в дневнике вы можете писать обо всем.

Телефонная книга представляет собой другую часть системы. Я советую вам потратить время на то, чтобы записать каждый рабочий и личный номер телефона и адрес, которые вам необходимо всегда иметь с собой, где бы вы ни находились. Я использую телефонную книгу для тех номеров, по которым часто звоню. Это мои соседи, друзья моих детей, мои друзья, непосредственные подчиненные, компании, работающие с кредитными картами, врач, банки и т. д. Таким образом, все номера, которые мне нужны, всегда у меня под рукой. Разумеется, смартфоны позволяют вам делать то же самое, только значительно быстрее, но телефон должен быть всегда при вас, и вам надо следить за тем, чтобы он не разрядился. Система Day-Timer работает как запасной вариант, который облегчает мою жизнь. В каждой ее области у меня всегда есть резервная схема, как в самолете, поэтому у меня не бывает аварий. Кстати, здесь очень удобно записывать ПИН-коды.

## Свобода действий

Мы все располагаем *личным временем*. Это значит, что в течение какого-то периода мы можем делать все, что нам хочется, или почти все. «Свобода выбора» подразумевает, что решение остается за вами. Если вы занимаете ответственный пост, то у вас вряд ли будет много свободного времени. Если вы работаете с восьми утра до пяти часов вечера, то речь идет о ваших перерывах. В это время вы можете поесть, почитать, поговорить по телефону, сделать несколько отжиманий, отправить электронное письмо, пообщаться с друзьями или коллегами и т. д. «Перерыв на обед» – это всего лишь название. Вы совершенно не обязаны тратить 30 или 60 минут на еду. Кроме того, ваше личное время начинается с того момента, когда вы в пять часов вечера уходите из офиса, и длится до следующего утра. Само собой, выходные дни – это тоже ваше свободное время.

Я говорю о таких вещах, поскольку люди очень часто жалуются, что не успевают всего. Но у нас много личного времени, и все зависит только от нас и от того, как мы им распорядимся. Вы можете тренироваться или смотреть телевизор, а можете одновременно и тренироваться, и смотреть телевизор. Это ваш личный выбор. По выходным вы можете играть в гольф или проводить время с вашими любимыми, а можете играть в гольф с вашими любимыми. Это ваш личный выбор. Вы можете мыть посуду или почитать детям на ночь. Это ваш личный выбор. Чтение детям – это время, потраченное не напрасно. Оно окупится, когда ваши дети полюбят книги, будут хорошо учиться в школе и станут добропорядочными гражданами. Как видите, очень часто все зависит от того, какие решения вы принимаете, а не от того, сколько у вас времени.

Попытайтесь принимать правильные решения. Если ваши любимые согласны с тем, как вы проводите свободное время, то, скорее всего, вы сделали верный выбор. Один мой друг ходит по средам с женой в ресторан и в кино, а по субботам целый день играет в гольф. И это устраивает их обоих, потому что он правильно распределяет время между двумя приоритетами – женой и гольфом.

Люди, занимающие разные посты в компании, располагают в течение рабочего дня разным количеством свободного времени. У менеджера по работе с клиентами его больше, чем у обычного сотрудника. У генерального директора больше личного времени, чем у менеджера по работе с клиентами, а у вице-президента – чем у них обоих. Именно так обстоят дела. Когда вы выйдете на пенсию, свободного времени у вас будет уйма.

И дело не в том, что с ростом зарплаты люди получают возможность бездельничать. Дело в том, что у них больше свободы решать, как использовать свое время и над чем им работать. Тот, кто делает правильный выбор, добивается успеха и продвигается по служебной лестнице.

Ежедневное планирование необходимо, потому что позволяет хорошо обдумать те дела, которыми вы можете заняться *в свободное время*. Это список ваших приоритетов на работе и в личной жизни на день. Итак, если вы не на собрании или не заняты другими запланированными делами, обратите свое внимание на этот список и начните выполнять те задачи, которые в нем записаны.

Есть одна поговорка, которая хорошо объясняет, что такое планирование времени: «*Делай сейчас то, что должен, чтобы потом делать то, что хочешь*». Это касается не только работы, но и вашей частной жизни – пенсионных накоплений, здоровья, правильного воспитания детей и т. д.

## Планируем планировать

Сейчас вы, наверное, думаете: «Хорошо, я понял, что должен планировать свое время. Но как это сделать?»

Во-первых, вы должны найти какое-нибудь тихое место либо на работе, либо дома, если в вашем офисе не существует такого понятия, как «тишина». Вы можете заняться составлением плана с утра перед уходом на работу. Для этого также подойдет комната отдыха в офисе, ваша машина или кафе.

*1. Во-первых, достаньте ежедневник и откройте его на сегодняшней дате (в нашем примере это 18 мая в разделе «Планы на месяц»). Здесь вы найдете список дел, который составили раньше.*

*2. Просмотрите деловую и личную почту и добавьте в графу «Сделать сегодня» новые задания. Всегда начинайте с самого начала, записывая деловые обязанности сверху вниз. Потом запишите личные дела снизу вверх. Такой метод позволит вам не смешивать различные сферы вашей жизни.*

Обратите внимание на то, что вы не записываете ваши дела в порядке значимости. Мы обсудим, как распределять их по приоритетам, чуть позже. Вы также не должны расставлять их в том порядке, в котором будете ими заниматься. Сейчас вам необходимо сконцентрироваться на заполнении графы «Сделать сегодня».

*3. Загляните во вчерашние планы, чтобы понять, что вам не удалось сделать. Перенесите эти дела на сегодняшний или на любой другой день. Ваша цель – всегда записывать дела на тот день, когда вы, скорее всего, сможете их выполнить, учитывая, сколько времени у вас уйдет на запланированные события, встречи и другие задачи. Кроме того, подумайте о том, что вчера вы могли сделать лучше, и немедленно внесите изменения.*

Благодаря этим трем этапам вы сможете вписать новые задания в графу «Сделать сегодня». Первые три пункта были самыми простыми. Задача № 4 наиболее сложная и ответственная.

*4. Поразмышляйте о тех сферах вашей жизни, которые вы уже внесли в список. Пока вы решаете, что вы хотите или должны сделать, записывайте эти задания либо в деловой, либо в личный раздел секции «Сделать сегодня». Подумайте не только о сегодняшнем дне, но и о завтрашнем, о следующей неделе, следующих выходных, следующем месяце, годе, двух, пяти годах и о еще более далеком будущем.*

Каждый день спрашивайте себя: **«Что я должен сделать сегодня из того, что не окончится через один год, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 или даже 50 лет?»**

Также подумайте о тех обязанностях, которые вы взяли на себя, – ваш супруг или супруга, ваш партнер, ваши друзья, родители, дети, другие люди. Подумайте о себе – выход на пенсию, здоровье, карьерный рост и т. д. Потом вы можете добавить новые обязанности на любой период времени в списке дел. Вот примерный образец плана на несколько лет. Сегодня: позвонить Джону и напомнить, что доклад должен быть готов до вечера; завтра: просмотреть отчет о деятельности, предоставленный Мэри. Следующая неделя: запланировать встречи с непосредственными подчиненными на месяц и отпуск на сентябрь. Следующий месяц: работать над долгосрочной организационной структурой, составить описание личного имущества для стра-

хования, записаться на курсы по управлению временем, посетить преподавателей детей. Следующий год: запланировать все ежегодные медицинские осмотры, встретиться со специалистом по финансовому планированию, получить диплом о высшем образовании. Следующие 5 лет: пройти медицинский тест, который мне понадобится после 50-ти, запланировать поездку в Англию к родственникам. Следующие 30 лет: накопить достаточно средств, чтобы уйти на пенсию, придумать хобби, чтобы было чем заняться.

Вы должны понимать, что если вы не встретитесь с этим специалистом по финансовому планированию и не начнете откладывать и инвестировать средства, то через 30 лет у вас будет недостаточно накоплений, чтобы выйти на пенсию. Если сегодня вы не наведете справки о программе высшего образования, то три или четыре года спустя не получите степень бакалавра.

Жизнь так устроена, что *многое из того, над чем вы начнете работать сегодня, на следующей неделе или в этом месяце, окупится только много лет спустя*. Обучение подчиненных, правильное воспитание и образование детей принесут результаты не сразу, а лишь через несколько лет. Как только вы подумаете о цели, которой хотите добиться, вы сразу же должны начать планировать способы ее достижения. Потом, чтобы не забыть, запишите свое решение в ежедневник и настойчиво работайте, пока не добьетесь желаемого.

Кстати, если вы перешли к четвертому этапу планирования времени – «*обдумыванию*», вы можете размышлять о чем угодно. Я советую вам спросить вашего руководителя, непосредственных подчиненных или ваших близких о том, над чем вам стоит поработать. Возможно, они смогут подкинуть несколько неплохих идей. Недавно я хотел внести некоторые изменения на работе, но не знал как. Я думал об этом каждый день целыми неделями, пока наконец мне в голову не пришло несколько идей. Но я думаю, что этого недостаточно, поэтому собираюсь обсудить мои мысли с коллегами, чтобы принять правильное решение.

Кроме того, не забудьте включить спортивные занятия в ваш список. Сделайте это не только ради укрепления здоровья, во время тренировок происходят удивительные вещи. Очень часто, когда я делаю физические упражнения, меня посещают отличные мысли и внезапные озарения. Пробежки и прогулки всегда бывают исключительно продуктивны. Именно в это время у меня рождаются новые идеи и креативные решения. Возможно, больше крови приливает к мозгу или на меня действует обстановка полного расслабления и покоя во время занятий спортом. Я не знаю как, но это работает.

Пока мы говорим на эту тему, я хотел бы добавить: худшим оправданием для того, чтобы не тренироваться, служит отговорка, что вы слишком устали. В большинстве случаев, если вы утомлены, физическая активность даст вам новый заряд энергии. Обычно чем хуже я себя чувствую, тем интенсивней мне надо тренироваться. Поэтому, когда мой ежедневник говорит, что пора заняться спортом, я всегда его слушаюсь, как бы ни устал. Я никогда не подвожу сам себя. Я начинаю заниматься, зная, что в любой момент меня может осенить блестящая идея, что полностью уйдет нервное напряжение, накопившееся за день, а когда вернусь домой, мои близкие будут рады мне. В результате мы только сэкономим время, которое могли бы потратить на выяснения отношений.

Желаю вам хорошего дня, во время которого вы сможете подумать над всем, что узнали. В следующей главе я расскажу вам о том, как построить рабочий распорядок в соответствии с вашим списком приоритетов.

*См. раздел «Долгосрочное планирование» на с. 76–77 и раздел «Планы на месяц» на с. 80–81.*

## Глава четвертая

### Распределение приоритетов, или Срочно, жизненно важно и необходимо!

*Чтобы оценить жизнь человека, необходимо знать не только, что он делает, но и что он намеренно оставляет невыполненным.*  
*Джон Холл Глэдстон*

Мы уже обсудили то, как вы должны относиться к своей обязанности управлять временем и жизнью. Здесь все зависит от вас.

– Мы говорили о том, как планировать время и о каких областях вашей жизни необходимо при этом думать.

– Мы говорили о том, как важно иметь один ежедневник и для профессиональной, и для личной жизни.

– Мы говорили о преимуществах ежедневника *Day-Timer*, потому что в его трех разделах вы можете записать всю необходимую информацию. Это своего рода «карманный офис».

Теперь, когда вы уже знаете, как составлять список дел и как пользоваться ежедневником, чтобы стать результативней, давайте поговорим о том, как распределять приоритеты в вашем ежедневном списке дел, чтобы стать не только результативней, но и эффективней.

#### **Как распределять приоритеты:**

**1. НЕОТЛОЖНЫЕ ДЕЛА**

**2. Жизненно важные дела**

*3. Важные дела*

4. Дела, имеющие небольшое значение или не имеющие никакого

Используйте такую последовательность приоритетов, чтобы завершить все ежедневные дела. На с. 130–131 вы видите все тот же список задач на 18 мая, с которым вы уже познакомились в предыдущей главе. Но здесь есть некоторое различие: вначале это было просто перечисление, теперь же все дела распределены в порядке их важности. У вас будет настоящий план только после того, как вы запишете ваши обязанности в порядке их приоритетности.

**Выполнение поставленных задач в правильном порядке имеет очень большое значение.**

Раньше, когда я приходил домой, я первым делом включал телевизор. В то же самое время Присцилла начинала мне что-то говорить, но все мое внимание было приковано к экрану. Так у нас возникли проблемы. Потом я понял, что необходимо слушать человека, с которым живешь, поэтому я пересмотрел свои приоритеты. Теперь, когда я прихожу домой, я говорю Присцилле, что люблю ее, целую и выслушиваю все, что она хочет мне сказать, и только потом включаю телевизор. Правильный порядок в расстановке приоритетов действительно имеет значение.

Я поступаю так же и на работе. Уже в первые годы своей карьеры я понял, что необходимо начинать рабочий день с личного общения со всеми членами моей команды. И только потом я включаю компьютер или занимаюсь документами, накопившимися у меня на столе. Я настоятельно советую вам последовать моему примеру.

### **Начните с личного общения со своей командой, а потом уже переходите к конкретным делам.**

В деле расстановки приоритетов правильный выбор времени тоже имеет большое значение. Даже если вы сделаете что-то хорошее, но слишком поздно, у вас возникнут проблемы. Поэтому так важно приносить извинения тотчас же, сразу говорить правду, проходить ежегодный медицинский осмотр. Скажите своим близким, что вы их любите, прежде чем они спросят вас об этом. Скажите своей команде, как высоко вы цените их и почему их работа важна, прежде чем они напишут заявление об увольнении, посчитав, что ими пренебрегают. И делайте это как можно чаще. Для всех нас важно ощущение того, что мы значимые фигуры, в этом случае у нас развиваются такие качества, как преданность и лояльность.

Умение сконцентрироваться и выполнять все свои обязанности в правильном порядке позволяет достичь наибольшей эффективности.

### **Итак, вот что вам следует делать в том случае, если задача:**

- **НЕОТЛОЖНАЯ**, поставьте звездочку (\*) рядом с ней.
- **Жизненно важная**, поставьте букву «А» рядом с ней.
- *Важная*, поставьте букву «Б» рядом с ней.
- Не имеет большого значения, поставьте букву «В» рядом с ней.

С чего вам начать? Разумеется, с первого пункта, потому что или вы сами, или ваш начальник, или ваш клиент, или ваши сотрудники, или кто-то еще решил, что это дело **НЕОТЛОЖНОЕ**.

Что делать, если у вас несколько **НЕОТЛОЖНЫХ** задач? Вы должны определить, какая из них *наиболее* **НЕОТЛОЖНАЯ**. Пронумеруйте их, начиная с самого срочного дела, которому будет соответствовать цифра «1».

А как же быть с **НЕОТЛОЖНЫМИ** профессиональными и личными делами, которые вы не успеваете закончить сегодня? Их следует отмечать в ежедневнике *каждый день*, пока вы не закончите, и не важно, сколько на это уйдет времени.

Когда вы завершите **НЕОТЛОЖНЫЕ** дела, переходите к **жизненно важным**. На то, чтобы справиться с ними, у вас может уйти от шести месяцев до года или даже больше. Исполнение таких дел имеет огромное значение для удовлетворения потребностей клиентов, поддерживает высокий моральный дух работников, сказывается на результатах деятельности компании и даже на личных отношениях внутри коллектива.

Вам необходимо хорошо усвоить эту мысль. Большинство людей не начинают работу с **жизненно важных** заданий, им кажется, что таких дел слишком много. Но мы говорим о необходимости *начать именно сегодня*, а не о том, чтобы закончить все непременно в тот же день. На выполнение этих задач обычно требуется много времени, но в конечном счете результат превзойдет ваши ожидания.

Скорее всего, в вашем списке накопилось много очень важных дел. Так же как и в случае с **НЕОТЛОЖНЫМИ**, пронумеруйте их в порядке приоритетности. Когда вы возьметесь за исполнение **жизненно важных** дел, приложите как можно больше усилий, чтобы закончить сегодня, если же вам это не удастся, перенесите их в список дел на завтра.

Теперь вы можете перейти к *важным* делам, которые вы отметили в списке буквой «Б». Эти дела тоже необходимо пронумеровать – от самых до наименее важных, – используя обозначения Б1, Б2, Б3 и т. д.

Если вы закончили все эти дела и у вас еще осталось время, вы можете перейти к менее важным задачам. Однако я хотел бы предложить вам вовсе исключить такого рода дела

и не вносить их в ваш список. Зачем тратить время на несущественные вещи, когда есть так много **НЕОТЛОЖНЫХ, жизненно важных** и просто *важных дел*? Я понимаю, не все согласятся игнорировать мелкие проблемы. Но я настоятельно советую вам сделать это, в результате вы сможете вздохнуть с облегчением, избавившись от досадных мелочей.

Очень часто люди делают что-то, не задумываясь, зачем им это нужно. Нравится ли им боулинг, не говоря уже об их команде и участии каждую среду на протяжении 17 лет в соревнованиях на выход в лигу? Если вы любите боулинг, тогда продолжайте им заниматься, но если вы не получаете *никакого* удовольствия от игры, возьмите тайм-аут и *вычеркните* это занятие из списка ваших дел.

То же самое можно сказать и о старой привычке, которая больше не приносит радости и не помогает достичь цели. **Избавьтесь от рутины и займитесь чем-то новым, по-настоящему увлекательным.**

Обратите внимание на раздел «Планы на месяц» на с. 130–131. Вы видите, что список дел на 18 мая был составлен согласно их приоритетности и я использовал обозначения, о которых говорилось выше. Рядом с каждым заданием вы можете заметить значок \*, букву «А» или букву «Б». (В этом примере я обошелся без буквы «В», чтобы не усложнять чтение.) В отличие от первоначального списка здесь я поставил задания в том порядке, в котором собираюсь их выполнять. Вы видите, что первая задача, к которой я приступил в самом начале дня, значилась последней в списке личных дел. После того как я закончил первые пять **НЕОТЛОЖНЫХ** дел (\* 1–5), я приступил к А1, а потом уже ко всем заданиям под буквой «Б».

### Примеры:

- \*2: Поздравить Ральфа с днем рождения.
- Б3: Запланировать собрание по повышению производительности.
- Б6: Составить рассылку для сотрудников на июнь.
- Б5: Запланировать посещение зоны регистрации для клиентов.
- Б4: Поделиться с Розмари впечатлениями о посещении ресторанов.
- \*4: Записка с благодарностью для Джима.
- А1: Проверить систему регистрации отеля «Х».
- \*3: Поговорить с Бобом.
- Б1: Запланировать встречу с финансовым консультантом.
- Б7: Открыть пенсионный накопительный счет.
- Б2: Запланировать ежегодный осмотр у окулиста.
- \*5: Запланировать посещение Magic Kingdom с детьми.
- Б8: Написать письмо маме.
- \*1: Заказать авиабилеты на отдых в сентябре.

Когда я составлял план в то утро, у меня обнаружилось много дел, требовавших моего внимания. Некоторые из них уже были в списке, когда я открыл ежедневник на 18-е число. Я записал их сюда несколько дней или недель назад, потому что собирался ими заняться именно в этот день.

Всегда записывайте ваши задачи в разделе «Сделать сегодня» на тот день, когда у вас будет больше шансов их выполнить, учитывая все остальные обязанности, запланированные на ту же дату. Вы должны постараться урегулировать ваш распорядок и список «Сделать сегодня», потому что если вам придется весь день просидеть на встрече, то у вас не будет свободного времени на реализацию остальных планов. Когда я просмотрел почту 18 мая, мне пришлось добавить несколько дел в мой перечень. Потом я взглянул на список предыдущего дня,

17 мая, и переместил несколько дел вперед, потому что не смог выполнить их раньше. Одно задание я вписал на 18 мая, другое же запланировал на пятницу 19 мая.

Когда я перешел к *обдумыванию*, я внес еще один пункт: «Проверить систему регистрации отеля “Х”». Я делал это, поскольку просмотрел отклики клиентов и понял, что такая необходимость действительно существует. Кроме того, я добавил: «Поговорить с Бобом». Боб был одним из моих непосредственных подчиненных, и мне показалось, что я должен побеседовать с ним по поводу его неудовлетворительной работы, халатности и опозданий. Я также вписал: «Запланировать встречу с финансовым консультантом» и «Открыть пенсионный накопительный счет». Я сделал это после того, как прочитал в воскресной газете статью, которая заставила меня задуматься о таких вещах.

Именно поэтому так важно отводить время на чтение газет и журналов и на то, чтобы найти полезные сайты. Это позволит вам постоянно совершенствоваться в важных для вас областях. Если вы обладаете информацией и необходимыми знаниями, вам будет значительно проще просчитать все возможности и принять взвешенное решение. Как часто чтение помогло мне открыть новый способ мышления! Изучение хорошей периодики и просмотр ресурсов на образовательных сайтах, например [www.thrive15.com](http://www.thrive15.com), могут дать толчок к появлению новых идей, связанных с вашей профессиональной деятельностью.

Закончив составлять список на 18 мая, я распределил все дела в порядке их приоритетности. Теперь я был готов начать действовать. **У МЕНЯ ПОЯВИЛСЯ ПЛАН!**

## Один день из жизни

Моя первая встреча была запланирована на 8:00. Я должен был поговорить с Эрином и Карлом. Просмотрев записи в секции «Дневник», я освежил в памяти те вопросы, которые хотел обсудить с ними. В этом разделе очень удобно составлять планы собраний. Эрин и Карл ушли в 9:00. Поскольку моя следующая встреча была запланирована на 10:00, у меня оказался час свободного времени и я мог заняться всем, чем хотел.

**Одно из главных преимуществ планирования состоит в том, что у вас появляется свободное время.** Придерживаясь распорядка, вы сразу же начинаете экономить целые часы. Первое, чем я хотел заняться, как только освобожусь, – заказать билеты на отпуск в сентябре. Этот пункт был обозначен \*1 (**НЕОТЛОЖНОЕ ДЕЛО 1**). Следовательно, я считал данное задание по тем или иным причинам самым главным на тот день. Может быть, 18 мая заканчивала действовать скидка на билеты. После того как я все сделал, я внес заметку о путешествии в раздел «**Долгосрочные планы**», записав номер рейса, время отправления и прибытия. Таким образом, я был готов в любой момент ответить моим коллегам и членам моей семьи, когда меня не будет в офисе, когда точно я уезжаю и возвращаюсь обратно. Эта запись останется в моих «**Долгосрочных планах**», где бы я ни находился.

Потом я продолжил работу над пунктами \*2, \*3, \*4 и, наконец, над \*5. Со всеми ними я легко справился за 30 минут. Прежде чем перейти к пункту А1, я позволил себе заглянуть в ванную и выпить стакан воды, хотя эти вещи не значились в моем списке.

Это была шутка! Но, если вы действительно очень неорганизованны, вам придется записывать в свой план даже такие дела, пока вы не выработаете в себе дисциплинированность.

Часы показывали уже 9:30, и мне нужно было отправляться в тематический парк Disney's Animal Kingdom для того, чтобы встретиться с Бет Стивенс. Я закончил все свои дела и направился к машине. По дороге я вынул сотовый телефон и ответил на те звонки, которые значились в моем списке.

Когда я добрался до Animal Kingdom, я поговорил по телефону со всеми, кроме нашего эксперта по садоводству. Я перезвонил ей в конце этого дня. Она хотела поделиться со мной новыми идеями об озеленении офиса. Мы договорились встретиться в Селебрейшне<sup>1</sup>, когда я буду во Флориде на следующей неделе. Теперь я мог вычеркнуть этот звонок из списка и внести запись о времени встречи на подходящий день.

Прогулка с Бет Стивенс заняла один час, а потом я поехал обратно в офис. Было 11:30. Теперь мне предстояло встретиться с моим боссом, Элом Вайсом, в 12:00. У меня оставалось 30 минут свободного времени. По дороге обратно я съел бутерброд с арахисовым маслом. Когда мне предстоит напряженный день, я всегда беру с собой из дома такой бутерброд. Так сэкономив 30 минут на обеде, мне удалось прибыть вовремя на следующую встречу. Но я предпочитаю ходить в кафетерий, не только потому, что люблю хорошую еду, но и потому, что так я с толком использую свое время. Перекусывая в кафе, я оцениваю качество приготовляемых блюд, уровень обслуживания и чистоту помещения, а также беседую с коллегами по Disney.

Удивительно, как много дел можно втиснуть в один день, если разумно распределять время. Поскольку у меня еще оставалось 30 минут, я решил перейти к пункту «**Жизненно важные дела**»: «Навести порядок в системе регистрации отеля “Х”». Это задание представляло большую проблему, но мне нужно было непременно разобраться с ней, поэтому меня переполняла решимость довести дело до конца. В этот день я мог лишь запланировать встречу через

---

<sup>1</sup> Селебрейшн – область в округе Оцеола в штате Флорида.

две недели, чтобы начать работу над проектом. Моей целью была полная перестройка системы регистрации через шесть месяцев.

Я отправил электронное письмо шести сотрудникам, которых хотел видеть в составе команды, призванной помочь мне осуществить этот проект. В письме я объяснил им возникшую проблему и проинформировал их о том, что наша первая встреча запланирована на 6 июня с 14:00 до 16:00. Кроме того, я попросил их выделить специальное время для работы над этим проектом – каждая среда с 14:00 до 16:00 в течение полугода. Я сообщил им, что мы должны решить проблему к 15 декабря, и попросил их подготовиться к нашей первой встрече, собрав как можно больше информации по этому вопросу. Я также попросил их подумать, могут ли они предложить еще кандидатов для работы в нашей команде. Я сообщил всем о месте проведения первой встречи и сказал, что буду готов пообщаться с каждым участником персонально, чтобы определить цель их работы и объяснить обязанности. Затем я нажал на клавишу «отправить». Сегодня по этому пункту я сделал все, что мог.

На следующий день, составляя планы, я записал *в ежедневник* все встречи по средам. В течение следующих нескольких недель я запланировал беседы с каждым из членов моей команды и предусмотрел, чтобы у нас было зарезервировано время для встреч в последующие месяцы. Затем сделал пометку: проинформировать моего босса о том, что мы начали заниматься проблемой регистрации в отеле. Это следовало сделать прежде, чем он спросит меня сам. В течение моей карьеры и 46-летнего брака я усвоил один важный урок: лучше заранее предупредить босса или супругу о возникшей проблеме и не дожидаться, когда они скажут вам о ней сами. Также необходимо сообщить им о том, как вы собираетесь решить вопрос. Благодаря Присцилле я стал экспертом в этой области.

Потом напротив этого пункта я написал: «На 18 мая – **сделано**». Но он все еще оставался в моем календаре, поэтому я буду возвращаться к нему снова и снова, пока проблема не окажется устранена. В день нашей первой встречи мы с командой обменивались идеями и способами решения, заполняли листы флип-чатов, расписывали обязанности и сроки для каждого участника. И, как и планировалось, к декабрю проблема была решена.

Вот что значит полностью сконцентрироваться на задаче. В компании Disney, когда мы **фокусировались** на том или ином вопросе и вкладывали в его решение время и ресурсы, мы всегда добивались желаемого результата. Вы можете использовать этот принцип как в личной, так и профессиональной сфере вашей жизни. Сфокусируйтесь на том, что вы хотите улучшить, отведите на решение этого вопроса как можно больше времени, воспользуйтесь помощью окружающих вас людей – и, бинго, скоро ваша проблема будет решена.

Продолжим наш разговор о 18 мая. К началу встречи с Элом (моим боссом) в 12:00 я уже завершил и мои **НЕОТЛОЖНЫЕ**, и мои **жизненно важные** дела на этот день. У меня был с собой бутерброд с арахисовым маслом, и я смог быстро перекусить. Я никогда не опаздывал на встречи с Элом. Повторяю, **Я НИКОГДА НЕ ОПАЗДЫВАЛ НА ВСТРЕЧИ С ЭЛОМ**. Может быть, на вашей работе репутация не имеет большого значения, но в компании Walt Disney World опоздание на встречу с руководителем было неприемлемо.

Во время нашей встречи Эл сказал: «Кстати, как ты собираешься решать проблему с регистрацией в отеле “Х”?» Отлично, я был готов к этому вопросу! Выслушав меня, Эл откинулся на спинку стула и подумал: «Этот парень знает свое дело. Молодец». Каждый раз вы должны быть на шаг впереди вашего босса, а еще лучше – на несколько шагов. Вы должны время от времени интересоваться у вашего начальника, на что вам стоит обратить особое внимание в работе. Это поможет вам заносить в план актуальные задачи. Вы быстрее добьетесь успеха в карьере, если у вас будет четкий план, и вам не придется заикаться и запинаться, когда вас спросят, что вы делаете для решения **жизненно важного** вопроса, имеющего непосредственное отношение к вашей работе. Кроме того, если вы будете эффективно решать **жизненно важные** задачи, вполне вероятно, что **НЕОТЛОЖНЫЕ** проблемы не возникнут

вовсе. В таком случае вы не потеряете уйму времени на ликвидацию чрезвычайных обстоятельств и сможете спать спокойно.

Если вы забыли, почему **жизненно важные** вопросы имеют большее значение по сравнению с просто *важными*, постарайтесь припомнить жизненно важные органы человеческого организма – сердце, легкие, почки, печень и т. д. Эти органы значат намного больше, чем другие части тела, например пальцы на руках или ногах и т. д. Вы должны бережно относиться к жизненно важным органам, потому что не можете без них существовать.

Точно так же дело обстоит и с **жизненно важными** вопросами – как профессиональными, так и личными. Когда вы наладите систему регистрации, вам не придется иметь дело с разгневанными клиентами. Текучесть кадров сократится, потому что, когда все работает как часы, у клиентов нет причин срывать зло на сотрудниках. Вы будете востребованы и приобретете репутацию незаменимого человека.

Здоровье тоже можно отнести к **жизненно важным** вопросам. Не исключено, что вскоре вы запишете в свой ежедневник: «Позаботиться о собственном здоровье». Если вы экономите время на том, чтобы поддерживать себя в хорошей форме, то может так получиться, что вы потратите еще больше времени на восстановление после операции.

18 мая в 12:30 я опять сел в машину и поехал в клинику, для того чтобы пройти ежегодный медицинский осмотр. Проходя обследование каждый год, вы в конечном счете экономите значительное количество времени. Очень важно обнаружить проблемы как можно раньше, особенно если речь идет о вашем здоровье. Как часто нам приходится слышать: «Если бы диагноз поставили раньше, он сейчас был бы жив». Когда я планирую визит к врачу, я всегда стараюсь записаться на 8:00, потому что врачи обычно не опаздывают на первый прием. Кроме того, с утра они еще не успели устать и поэтому более внимательны к пациенту.

Кстати, я поступаю точно так же и в отношении перелетов. Утренние рейсы самые надежные: самолеты вылетают вовремя, потому что они находятся в аэропорту уже с вечера. Чем позднее ваш рейс, тем больше шансов, что его отложат и вам предстоит кошмарная ночь в зале ожидания. Помните поговорку: «Кто рано встает, тому Бог подает»?

Когда я прошел медицинский осмотр, я рассказал врачу, какие лекарства и витамины принимаю. Эта информация была у меня под рукой, потому что я сделал соответствующую запись в ежедневнике под фамилией доктора. Я вернулся в офис в 15:30. По дороге – прослушал голосовые сообщения и, пользуясь автоматическим соединением, ответил на несколько звонков. (Пожалуйста, не говорите по телефону, держа его в руке, когда ведете машину, – вы подвергаете себя и окружающих большому риску.) У меня оставалось 30 минут до встречи с Мэри в 16:00. Мы собирались обсудить результаты ее работы. Я уже был готов к встрече, потому что запланировал ее за день до этого. Итак, я оказался перед выбором: прогуляться по офису, мешая коллегам, или приступить к работе над пунктами Б-1, Б-2, а затем перейти к Б-3, и, может быть, до 16:00 у меня еще осталось бы время для Б-4.

Наш разговор закончился на 15 минут раньше, и я мог начать планировать следующий день. В 17:15 я пошел на встречу с самим собой в тренажерном зале. Такой пункт значится в моем ежедневнике каждый день! Я поставил перед собой цель работать в тренажерном зале 275 дней. За год до этого у меня был такой же план, но я смог отработать только 273 дня. А еще раньше я провел в тренажерном зале 274 дня. Это означало, что за последние два года для достижения цели я не добрал три дня. Я был недоволен самим собой. И пообещал себе, что больше этого не повторится, по крайней мере по таким же причинам. Этого не случилось.

Моя тренировка закончилась в 18:15. В этот день я прозанимался чуть меньше, потому что должен был успеть на празднование дня рождения моего друга Джеймса. Из-за напряженного графика мы увиделись с Присциллой только на вечеринке. Но все же мне удалось втиснуть в расписание работу в тренажерном зале, потому что это было и до сих пор остается моим

жизненным приоритетом. Единственный способ выполнить все важные для вас задачи – включить их в график. Запомните одну важную вещь:

**Обязательно включайте все жизненные приоритеты в ваш график.**

Мне не важно, что рассказывают люди об их приоритетах. Как говорится: «Чтобы судить о пудинге, надо его отведать». Ингредиенты пудинга должны быть включены в ваш график. Я хочу еще раз обратить ваше внимание на эти слова: «**Обязательно планируйте все жизненные приоритеты**». Заметьте – *все*, как профессиональные, так и личные.

Я был дома в 21:00, просмотрел планы на 19 мая и внес некоторые поправки, связанные с событиями сегодняшнего дня. Я сделал запись с напоминанием о том, что должен поблагодарить Джеймса и Джейн за прекрасный праздничный ужин и сказать им, как Присцилла и я были рады пообщаться с их детьми, Дэном и Мэри. Кстати, во время ужина я перелистал ежедневник на субботу и записал название красного вина, которое нам подавали, чтобы купить бутылочку для себя. И правда, эта книжечка может пригодиться, когда меньше всего ожидаешь.

Я также добавил в раздел «Сделать» список на следующую неделю:

- Написать открытки военнослужащим в Ираке и Афганистане.
- Встретиться с подрядчиком для проверки блоков кондиционеров. Они работают уже 12 лет и требуют замены.
- Подать заявку о компенсации медицинских издержек.
- Запланировать посещения компаний в Орландо, чтобы заинтересовать их в проведении в этом году кампании United Way.
- Купить подарок на день рождения для Дэниела.
- Приступить к выработке способов реструктуризации нашей компании.

Почистив зубы щеткой и нитью, я лег спать. (Использование зубной нити экономит время, которое вы потратили бы на посещение стоматолога.) Я сказал Присцилле, что я ее люблю, – это было последнее, что я сделал в тот день. Объяснения в любви тоже экономят время, особенно если вы, как и я, говорите правду. Не успел я заснуть, как наступило утро следующего дня, 19 мая. Часы показывали 5:10, и мне нужно было вставать.

В то утро я приготовил кофе для Присциллы и бутерброд с арахисовым маслом для себя. Затем я уложил спортивную одежду для занятий в тренажерном зале, принял душ, оделся и отправился в Starbucks. Я был там в 5:50, занял столик и приступил к завтраку, который состоял из овсяной каши с фруктами и орехами, без сахара, и большого стакана кофе. Я просмотрел NY Times и Wall Street Journal, в 6:00 вышел из кафе, в 6:15 уже был в офисе, всего через 65 минут с того момента, как проснулся. С течением времени я понял, как важно жить рядом с работой, даже если придется пожертвовать лишними метрами. Так вы экономите время и силы. Другой способ сделать это – спланировать свой график так, чтобы можно было избежать пробок на дорогах.

В 6:15 я уже сидел за столом и планировал свое время. Каждый день я начинал именно так, это стало просто рутиной. В то утро я должен был передвинуть несделанные Б-6, Б-7 и Б-8 на день, когда я, скорее всего, смогу решить эти вопросы. Один пункт, который мне не удалось выполнить вчера, получил более высокий показатель. Так работает система приоритетов. Иногда задача из **жизненно важной** может приобрести статус **НЕОТЛОЖНОЙ**.

Давайте представим себе студента. Когда он получает задание написать курсовую и сдать ее через 6 недель, это **важный** проект. Если же студент откладывал работу на самый последний момент и теперь проект надо сдать через 3 дня или даже завтра, он переходит в разряд **НЕОТЛОЖНЫХ** дел.

Многие вещи в нашей жизни приобретают статус **НЕОТЛОЖНЫХ**, потому что мы не знаем, как организовать свое время, и у нас нет системы, которая помогла бы нам справиться со всеми нашими обязанностями. Я знаю много людей, обладавших блестящими способностями, но так и не сумевших реализовать свой потенциал из-за отсутствия самодисциплины. Может быть, у вас острый ум, но, если вы не справляетесь со своими обязанностями, ваши способности не будут иметь никакого значения. Как говорится: «Хорошие идеи – это те, которые воплощаются в жизнь».

Когда вы выполнили один из пунктов в списке, сделайте соответствующую пометку в ежедневнике, тогда это задание можно будет считать официально завершенным. Исполняя одно задание за другим, используйте следующие символы для обозначения этапов работы:

- ✓ = закончено
- / = начато, но не закончено
- () = просмотреть или сделать ссылку
- = перенесено на другую дату

Я хочу предложить вашему вниманию еще несколько идей:

- Очень часто у нас не хватает времени, чтобы заняться **жизненно важными** задачами, потому что мы всецело поглощены **НЕОТЛОЖНЫМИ** делами. А они нередко получаются из **жизненно важных**, если мы не смогли уделить им должного внимания. Это своего рода порочный круг. Чтобы вырваться из него, вы должны научиться самодисциплине, иначе всю жизнь будете завалены делами, но так и не добьетесь ощутимого результата. Компания Walt Disney World никогда не попустительствовала практике, при которой периоды бездействия сменяются периодами повышенной активности, чтобы компенсировать отсутствие навыков планирования, организации деятельности и принятия мер. К сожалению, я знаю много компаний, где такая схема считается нормой. Если вы почувствуете, что попали в ситуацию, когда перегружены работой, но в то же время плететесь в хвосте, вы должны немедленно разорвать этот замкнутый круг и начать формировать новую систему ценностей, основанную на дисциплине и эффективной деятельности. Вы можете это сделать.

- Если все сотрудники компании в течение года выполняют только одну **жизненно важную** задачу, то организации придется подогнать грузовики, чтобы отгрузить всю прибыль. Если в личной сфере вы решите одну такую задачу, вы будете удивлены, насколько ваша жизнь станет лучше и спокойнее.

Каждый год я стараюсь поставить перед собой несколько **жизненно важных** задач в тех областях, где моя деятельность либо окупится сполна, либо я смогу улучшить существующую ситуацию. Я записываю свои мысли в ежедневник, который работает как инкубатор: через какое-то время мои идеи воплощаются в жизнь. Так я добился осуществления многих проектов, которыми и сейчас горжусь.

Ежегодное планирование **жизненно важных** задач стало для меня своего рода игрой. Если мне вдруг не хватит фантазии, я всегда могу рассчитывать на помощь Присциллы. К разговору о приоритетах – моя жена возглавляет этот список. Я мало вижу ее в течение рабочей недели, поэтому обязательно провожу с ней и с остальными членами семьи все выходные. Мои близкие значат для меня гораздо больше, чем, например, игра в гольф или другие развлечения, которые они не могут разделить со мной. Я уверен, вы согласитесь, что это хороший способ управлять временем и жизнью. Моя философия очень проста: если вы хотите поиграть

в гольф на выходных, запланируйте нечто необыкновенное для себя и ваших близких на будни. Вы сможете добиться баланса в жизни, только если все, кто важны для вас, будут счастливы.

Давайте подведем итог, чему вы научились, прочитав эту главу.

**Всегда делайте записи.**

**Планируйте ваш день и всю вашу жизнь, правильно распределяйте приоритеты.**

Вы будете сильно удивлены, когда обнаружите, что можете:

**Делать то, что нужно, когда нужно и так, как это следует сделать.**

На протяжении нескольких десятилетий своей карьеры я отвечал и за четырех, и за более чем 40 000 человек и скажу вам честно: до тех пор пока вы не научитесь делать записи, планировать день и верно расставлять жизненные приоритеты, вы не сможете управлять своей жизнью.

Но хочу вас обрадовать: я видел множество людей, которые научились применять эти навыки, и был свидетелем, как они начинали процветать по мере того, как совершенствовалась их способность управлять жизнью. Вы тоже можете этого добиться. Это не так уж и сложно, вам нужно только научиться самодисциплине. Не откладывайте на завтра, начинайте уже сегодня.

**Вот и все!**

Далее мы поговорим о том, как важно не откладывать решение проблем. Кроме этого мы побеседуем и о других занимательных вещах, связанных с управлением временем и жизнью. Некоторые из них по-настоящему удивят вас! (См. «Календарь управления временем» на следующей странице.)

Планы на месяц с приоритетами задач на день	<b>Четверг 18 мая</b>
	<b>Встречи и мероприятия</b>
	<p>6:15–8:00 – офис и планирование времени          8:00 – еженедельная встреча с Эрином/Карлом 18.05          10:00 – встреча с Бет Стивенс          12:00 – встреча с Элом          1:00–3:00 – ежегодный медосмотр (В)          4–5 – (PDP) встреча с Мэри          5:15 – занятия в тренажерном зале          7:30 – праздничный ужин в честь дня рождения Джеймса («18.05» дневник)</p>
	<b>Сделать сегодня (план действий)</b>
	<p>*2 Поздравительная открытка Ральфу/Грейс          Б3 Внести в график встречу по производственному плану          Б6 Составить рассылку для сотрудников на июнь          Б5 Запланировать посещение зоны регистрации          Б4 Поделиться информацией о ресторанах с Розмари (17.05)          *4 Написать Джиму записку с благодарностью          А1 Проверить систему регистрации отеля «Х»          *3 Разговор с Бобом          Б1 Запланировать встречу с финансовым консультантом          Б7 Открыть пенсионный накопительный счет          Б2 Запланировать ежегодный осмотр у окулиста          *5 Запланировать посещение MAGIC KINGDOM с детьми          Б8 Написать письмо маме          *1 Заказать авиабилеты на отдых в сентябре</p>
	<b>Доходы и расходы</b>
<p>Карл – 407-325-6543          Элиз Джонсон – 202-464-3251 гость          Билл Роджерс 321-424-1564          Эл – 3464          Фрэнк Макмилан – 407-322-465 юрист          Грейс – 251-625-8888 поблагодарить          Присцилла – 407-876-3072</p>	



**Четверг  
18 мая**

### **Дневник и рабочие пометки**

- 7:30 — ужин дома у Джеймса  
1-4 — поворот направо, 14 миль до ОАК СТ., два квартала слева  
546 ОАК СТ.  
407-414-3217 жена — Джуди; дети — Дэн/Мэри  
8:00 — встреча с Эрином/Карлом
- пересмотреть запасной план
  - обсудить организационную структуру
  - поблагодарить их
- 11:30 — встреча с Элом Вайсом
- организационная структура
  - переработка
  - пожелания/советы
- \*Присцилла/магазин/купить по дороге домой: молоко, хлеб,  
NY TIMES, клубника, виноград  
Элиз Джонсон — Ли позвонить
- мало опыта в регистрации гостей
  - Мэри грубит гостям
  - комната 18:00
  - перезвонить к 12 пятница 5/19

## Глава пятая

### Мамино мнение об откладывании дел в долгий ящик, или убери свою комнату!

*Год спустя вы поймете, что должны были начать уже сегодня.*  
**Карен Лэмб**

Когда я был ребенком, моя мама часто использовала одно выражение, обращаясь ко мне и моему брату. Я помню, как она говорила: «Не откладывай в долгий ящик и убери свою комнату!» Или: «Не откладывай домашнюю работу в долгий ящик. Сделай ее прямо сейчас!», «Опять откладываешь в долгий ящик? Постриги лужайку!». Значение этого выражения мне было известно, но я до конца не понимал его. Только когда я стал значительно старше, я задумался об истинном смысле этих слов.

Я помню, как я отвечал маме, что я *не* откладываю дела в долгий ящик. Я говорил что-то вроде: «Я сделаю это потом», «Я забыл. Сейчас сделаю», «У меня не хватило времени». Самые обычные отговорки, которые используют все. Мне кажется, что тогда я считал манеру все откладывать на потом чертой характера, которую уже никак нельзя было исправить.

Позже, когда в 1980 году я стал посещать курсы по управлению временем, я обнаружил, что это совсем не так! Я понял, что в бизнесе такая манера поведения может разрушить карьеру и поставить крест на амбициях. Мне стало очевидно, что если начальник или коллеги считают вас волокитчиком, то это серьезно повредит вашему продвижению по служебной лестнице. Если за вами закрепилась подобная слава, это практически то же самое, как если бы вас считали мошенником или вором. Поэтому я начал упорно работать над созданием репутации человека, неспособного на проволочки и халатность. Я хотел, чтобы меня считали энергичным и заслуживающим доверия работником как мои коллеги, так и руководство.

Вот что я сделал для этого и настоятельно советую вам последовать моему примеру.

- 1. Распланируйте приоритеты в вашей жизни, запишите их в ежедневник, строго придерживайтесь намеченных целей.*
- 2. Каждое утро составляйте список дел на день, располагайте их в соответствии с приоритетностью.*
- 3. Каждый день, составляя график, думайте о ваших долгосрочных планах. Чтобы они осуществились, принимайтесь за них прямо сегодня же.*
- 4. Держите список важных дел всегда перед собой на столе, чтобы он напоминал вам о необходимости выполнить эти задачи несмотря ни на что.*
- 5. Если вы должны осуществить действительно крупный проект, разделите его на небольшие задачи и решайте их по очереди. Обращайтесь за помощью к экспертам.*
- 6. Оставляйте место в ежедневнике для непредвиденных задержек и для дел, которые могут возникнуть в последнюю минуту. Не перегружайте ваш график.*
- 7. Начинайте с тех вещей, которые вам не нравятся или ненавистны, тогда вам не придется весь день думать о них.*
- 8. Разработайте и применяйте ясную административную систему, которая позволит вам легко находить нужные документы, информацию, телефонные номера и адреса.*
- 9. Чтобы продуктивно и эффективно использовать время, вы должны разбираться в новейших технологиях. Большинство людей не используют их в полной мере.*
- 10. Выполняйте все задания вовремя. Кроме того, всегда оговаривайте конечный срок исполнения работы – в том случае, если вы дадите распоряжение вашим подчиненным и если,*

наоборот, получаете задание от вашего босса, партнера, супруга или супруги. «5 июня в 17:00» – конечный срок. «Как можно скорее», «Когда будет время» – неправильные варианты.

11. Выберите наиболее подходящее время в течение дня, когда вам удобнее выполнить задание. Для меня, как и для большинства руководителей, таковым является утро. С моей точки зрения, 6:15 – самый оптимальный вариант.

12. Научитесь приступать к проекту как можно раньше, в таком случае у вас будет достаточно времени, чтобы закончить его в срок или, при необходимости, доработать.

13. И главное, научитесь передавать полномочия и доверять коллегам. Обращайтесь к экспертам для решения тех вопросов, в которых вы сами не являетесь профессионалом.

## Как перестать терять время

Бесспорно, сегодня в нашей жизни присутствуют многие вещи, на которые мы попусту тратим время. Я советую вам в тот момент, когда вы будете утром планировать предстоящий день, подумать еще вот о чем.

**Задайте себе эти вопросы:**

**На что я трачу время впустую?**

**Что я могу сделать, чтобы избежать этого?**

**Какие вопросы в моей профессиональной и личной жизни, имеющие большее значение, я могу решить за счет этого времени?**

**Беру ли я обязанности, которые отнимают у меня слишком много времени, на себя добровольно или их навязывают мне другие люди?**

### Несколько примеров тех вещей, на которые мы теряем время по собственной вине

*1. Спим слишком долго и не отводим утром время на планирование предстоящего дня. В течение своей карьеры я мог убедиться в том, что все самые успешные люди на Земле встают очень рано.*

*2. Отсутствие самодисциплины, см. пункт 1.*

*3. Берем на себя слишком много обязательств. Вы должны знать, когда говорить «да», а когда надо сказать «нет».*

*4. Не распределяем полномочия или делаем это неправильно, не можем четко поставить цели и не оговариваем конечные сроки.*

*5. Не обращаем внимания или плохо слушаем, поэтому пропускаем из виду суть вопроса. Заняты своими мыслями, что ведет к потере времени. Физически мы здесь, но мысленно находимся совсем в другом месте. Присцилла меня часто спрашивает: «Ли, ты слушаешь меня?» Нередко мне приходилось признавать, что я и правда был невнимателен.*

*6. Не оцениваем реалистично сроки выполнения проекта. Начинайте работу как можно раньше. В том случае, если вы ошиблись в расчетах, у вас все равно хватит времени, чтобы выполнить ее качественно.*

*7. Не предвидим сложности, которые могут возникнуть, поэтому не планируем способы их решения. Хотя было бы целесообразнее позаботиться о том, чтобы этих проблем избежать.*

*8. Живем слишком далеко от работы.*

*9. Терпим и даже поощряем сотрудников, которые постоянно опаздывают.*

### Прекрасные примеры того, как мы теряем время по вине других

*1. Отсутствие стратегии и операционных указаний.*

*2. Плохо организованные встречи и собрания, которые длятся слишком долго.*

*3. Отсутствие авторитетного руководства.*

*4. Отсутствие обратной связи по итогам выполнения работы.*

*5. Нечеткое описание должностных обязанностей.*

*6. Плохое взаимодействие внутри коллектива.*

*7. Ожидание решения, выносимого другими сотрудниками.*

*8. Отсутствие четкой формулировки проблем.*

9. Нехватка персонала.

10. Изменение приоритетов.

Попробуйте назвать от 5 до 10 причин, по которым вы теряете время. Как вы можете избежать таких потерь, если полностью сконцентрируетесь на этой проблеме? Поняв это, *сосредоточьтесь и решите вопрос!* И прокричите громко: «**Конец волоките!**» Как мы с вами уже знаем, вы единственный человек, который способен контролировать все события в вашей жизни.

Я могу привести один пример того, как множество людей откладывали дела в долгий ящик. В то время я работал в Disney. Сотрудники проходили обучение в рамках проекта Tomorrowland. Занятия следовало четко планировать и начинать рано утром, чтобы у работников была возможность сделать перерыв, иначе они могли бы с легкостью отлынивать от обучения. Около 92 процентов нашей команды закончили тренинг вовремя. Но готов поспорить, что в их графиках было большое количество сиюминутных **НЕОТЛОЖНЫХ** дел прежде, чем они с ним справились. 8 процентов не дошли до финишной прямой. Цифра может показаться вам незначительной. Но в общей сложности это от 800 до 1000 человек, и им придется потратить несколько месяцев на то, чтобы закончить курс обучения.

Многие люди пытаются уклоняться от уплаты налогов. Не стоит поступать подобным образом. Пусть даты подачи декларации станут важным пунктом в вашем ежедневнике. Это уже **НЕОТЛОЖНОЕ** дело! Так же как и рождественские покупки 24 декабря.

Мне не нужно даже заглядывать в личные дела тех сотрудников, которые не закончили вовремя обучение в рамках проекта Tomorrowland, но я могу с полной уверенностью утверждать, что 95 процентов из них не будут продвигаться в компании и им не предложат занять руководящие посты. И все из-за того, что за ними закрепилась дурная слава людей, которые всегда найдут оправдание своему безделью. В бизнесе, как и в жизни в целом, мы зарабатываем себе репутацию на основе того, что реально делаем, а не того, что только собираемся сделать. Вам решать, будут ли вас считать надежным и энергичным сотрудником или, наоборот, не заслуживающим доверия волокитчиком.

## Становимся все лучше и лучше

Хорошо, теперь, когда мы усвоили, что такое волокита и как перестать понапрасну тратить время, давайте поговорим о том, как развить и усовершенствовать свои качества как личности, руководителя, родителя, супруга или супруги, лидера сообщества, а также улучшить те стороны вашей жизни, которые имеют наибольшее значение для вас.

Если вы не знаете, что для вас самое важное, вам будет сложно сконцентрироваться на делах, которые ведут вас к конечной цели. Поэтому вам следует потратить немного времени на то, чтобы определить список вещей, которые вы цените больше всего. Я предлагаю вашему вниманию перечень, составленный мной 35 лет назад, чтобы вы лучше поняли, что я имею в виду.

### Вот что я включил в свой список тогда:

- 1) *Всегда заботься о своем здоровье.*
- 2) *Уважай окружающих тебя людей и постарайся добиться их уважения.*
- 3) *Совершенствуйся как лидер.*
- 4) *Добивайся высоких показателей в работе.*
- 5) *Укрепляй отношения в семье.*
- 6) *Добивайся финансовой независимости и стабильности.*

Это был мой список.

### Вот те вещи, которые, как я слышал, ценят другие люди:

- 1) *Стать скромнее. (Уважать всех людей и не скрывать этого.)*
- 2) *Стать более искренним. (Говорить правду и признавать ошибки.)*
- 3) *Стать более информированным. (Больше читать.)*
- 4) *Развивать уверенность в себе, повышать самооценку.*
- 5) *Стать более организованным. (Посещать курсы по управлению временем.)*
- 6) *Заслужить доверие людей. (Потратить время на то, чтобы узнать их лучше и оказывать им поддержку.)*
- 7) *Улучшать ораторские навыки. (Нельзя научиться этому за ночь перед публичным выступлением.)*

Как только вы решите, что именно необходимо улучшить в вашей жизни и какой цели хотите добиться, вы можете воспользоваться своим ежедневником и другими ресурсами, чтобы осуществить намеченные планы. Некоторые аспекты вашей жизни могут становиться все лучше и лучше, если вы будете просто помнить о поставленных задачах, над другими же вам придется серьезно потрудиться или даже обратиться за помощью к профессионалам. Но вы можете считать, что наполовину выиграли битву, если сумеете правильно расставить приоритеты.

Не все люди могут быть до конца честными сами с собой – в этом кроется основная причина того, почему у них не получается добиться значительных улучшений в жизни. Они просто не видят своих недостатков и слабостей. Если вы сами не в состоянии понять собственные ошибки, прислушайтесь к мнению окружающих вас людей, которые готовы указать вам

на ваши промахи и помочь исправить их. Никакое образование или профессиональную подготовку нельзя считать законченными, если у вас отсутствует способность к самоанализу. Когда я возглавлял команду из 40 000 сотрудников, мне было особенно важно научиться видеть свои собственные недостатки, чтобы постараться искоренить их.

Вам необходимо стать лучше как можно скорее!

Взгляните на последние данные опроса сотрудников о степени их удовлетворенности работой или любого другого анкетирования по этому вопросу, которое проводилось у вас в компании. И если вы еще не устраивали такого опроса, я настоятельно рекомендую вам делать это ежегодно, чтобы понять, о чем думают ваши подчиненные и что они хотели бы улучшить в работе компании. Если вы лидер, вам особенно важно будет узнать мнение сотрудников о вашем стиле руководства. Постарайтесь научиться читать между строк и также обратите пристальное внимание на то, что говорят члены вашей семьи и ваши друзья, что они пытаются сказать вам при помощи языка тела и выражения лица.

После того как проблемы в этой области будут определены, вы можете приступать к их устранению. На самом деле возможности людей практически безграничны, если они действительно хотят добиться своей цели и у них есть видение перспективы. Присцилла помогла мне осознать некоторые мои недостатки. Например, то, как я вожу машину, а еще оказалось, что я должен научиться более искренне просить прощения и слушать других людей. Я думаю, она согласится со мной, если я скажу, что приложил немало усилий, чтобы изжить эти недостатки. Я ей очень благодарен за то, что смог стать лучше. Это была неоценимая помощь с ее стороны. И до сих пор она продолжает указывать мне на мои промахи, и надеюсь, что ее старания в очередной раз увенчаются успехом.

Как ни странно, большинство людей не стремятся улучшить свою жизнь. Почему? Потому что они ею вполне довольны, она их более или менее устраивает. Но зачем ограничиваться чем-то средним, когда можно достичь значительно большего? Задумайтесь над тем, каким был бы Walt Disney World, если бы Уолта Диснея устраивала посредственность. Выжила бы тогда его компания вообще? Смогли бы мы увидеть «Белоснежку», «Бемби», «Спящую красавицу» и «Короля-льва», если бы лидеры компании довольствовались просто хорошим качеством продукции?

К сожалению, все мы склонны оставаться в пределах зоны комфорта и очень часто боимся рискнуть и сделать что-то новое, потому что в нас заложен основной человеческий страх – боязнь провала. Самые успешные люди тоже часто испытывают его, но вот в чем разница: они рассчитывают свои шансы и идут на обдуманый риск. Если вы не будете рисковать, вы не добьетесь успеха. Я сделал не среднюю и не просто хорошую, а *великолепную* карьеру, потому что не боялся рисковать по пути к славе.

## Ставим цели

Временами нам не хочется ставить никаких целей, но если вы не будете этого делать, то вы не поймете, куда вам идти и дойдете ли вы вообще. Цель может вдохновить вас, и, когда вы расскажете окружающим о своих устремлениях, они, скорее всего, помогут вам добиться желаемого результата!

Один из основных этапов в достижении цели – это *запись* всех ваших задач и стремлений. Один небольшой шаг может иметь огромное значение. Когда вы излагаете на бумаге все ваши намерения, вы яснее и отчетливее представляете себе цель.

**В процессе записи едва уловимая мысль превращается в нечто конкретное.**

**В результате образ становится реальностью.**

### Несколько советов, как правильно определять цели

- *Ставьте конкретные цели.*
- *Ставьте цели таким образом, чтобы потом было возможно оценить результат. Если этого сделать нельзя, то цель выбрана неправильно.*
- *Важно, чтобы вы сами выбрали себе цель, а не кто-то это сделал вместо вас. Моя мама хотела, чтобы я стал зубным врачом. Это была не моя цель, поэтому я не стремился к ее достижению.*

### Цели, которые вы можете перед собой поставить:

- 1) *К 1 декабря сбросить 10 килограммов.*
- 2) *С 1 мая начать заниматься в тренажерном зале пять раз в неделю по 90 минут.*
- 3) *К 30 сентября сократить расходы на 10 процентов.*
- 4) *Проводить четыре часа в месяц с детьми, занимаясь чем-нибудь вместе.*
- 5) *Раз в месяц ходить с женой поужинать в ресторане.*
- 6) *К 15 июня пройти ежегодный медицинский осмотр.*

Надеюсь, что вы поняли основную идею.

Вы можете ставить цели в различных областях жизни. Например:

- *Профессиональное развитие и карьера*
- *Финансовое планирование на будущее*
- *Здоровье, включая тренировки, диеты, контроль над весом и сон*
- *Культурный и интеллектуальный рост*
- *Обучение работе с новыми технологиями*

И так далее.

Как только вы поставили перед собой цели, не стесняйтесь просить о помощи. Обязательно задайте себе вопрос: «Готов ли я пойти на жертвы, чтобы достичь желаемого?» Многие люди даже не задумываются об этом. Ваша цель пробежать марафон? Тогда вы должны быть готовы потратить время и силы на тренировки. Цель моего друга Дитера Ганнингена – взобраться на Эверест. Чтобы ее добиться, ему придется пойти на серьезные физические и финан-

совые издержки, и Дитер прекрасно понимает это. А как насчет цели стать лидером? Вы задумывались о том, сколько времени отнимает руководство другими людьми? Или сколько уходит сил, чтобы принимать изо дня в день трудные решения? Определяя цели, всегда будьте реалистами, оценивая затраты и возможную выгоду.

Мои первые две книги «Управляя волшебством» и «Все для клиента»<sup>2</sup> подскажут вам, как правильно поставить цели, и вдохнут в вас новые идеи. Вы поймете, что полученные знания вы сможете применять как в деловой, так и личной жизни.

Ладно, мне пора. Я тороплюсь на встречу, отмеченную в моем ежедневнике. Желаю хорошего дня, который даст вам возможность поразмышлять о своей жизни!

---

<sup>2</sup> Книги выходили на русском языке в издательстве «Азбука-Аттикус» в 2014 году.

## Глава шестая

### Присцилла советует, как победить рассеянность, или слушай внимательно!

*Умение концентрироваться и правильно использовать время – это все, что нужно, чтобы преуспеть не только в бизнесе, но и в жизни вообще.*

*Ли Якокка*

Теперь мы поговорим о тех областях, о которых вы, скорее всего, и не задумывались, когда учились составлять планы. Рассеянность ведет к большим потерям времени во всех сферах нашей жизни. Рассеянность можно определить как невнимательность. Когда вы упускаете из виду важные вещи, происходящие вокруг вас, вы не ухватываете сути вопроса. Вы думаете о чем-то еще, не обращаете внимания на то, что вам говорят, и в результате теряете время. Человеку, который пытался вам что-то объяснить, придется повторять все заново, или, еще хуже, вы сделаете что-то не так, потому что плохо слушали.

Например, попробуйте поговорить с тем, кто смотрит телевизор, особенно с ребенком. Попросите маленьких детей убрать в комнате или вообще сделать *хоть что-то*, когда они уставились в экран. Я сомневаюсь, что они услышат ваши указания. А скорее всего, до них не дойдет ни единого слова из того, что вы сказали. Они даже не взглянут в вашу сторону. По крайней мере, с детьми все проще: вы видите, что им не до вас. Взрослые же люди умеют это скрывать.

Как хорошо известно, мужья способны очень долго слушать своих жен, глядя в экран телевизора. Иногда даже до тех пор, пока не поймут, что им говорят. Во всяком случае, так утверждает Присцилла! Я пытаюсь убедить ее в том, что мы в этом не виноваты, все дело в мужских генах, запрограммированных таким образом. Она мне не очень верит, но это единственное оправдание, имеющее хоть какой-то смысл, которое я могу ей предложить. Так что, ребята, когда вы услышите: «Ты меня слушаешь?» – знайте, это не вопрос. Это одновременно и утверждение, и предупреждение. Слова «да, дорогая» вам не помогут. Я настоятельно рекомендую вам на минуту выключить телевизор и продолжить разговор с женой.

Рассеянность всегда ведет к непониманию, а иногда и к значительно более серьезным последствиям. Например, в вашу машину может врезаться сзади другой автомобиль, водитель которого был невнимателен, скорее всего, потому, что разговаривал по мобильному телефону и не следил за движением.

Возможно, вам приходилось попадать на собраниях в неловкое положение, когда вас спрашивали: «Что вы думаете по этому поводу?» А вы с жалким выражением лица отвечали: «Что вы сказали? Я прослушал. Не могли бы вы повторить еще раз?» Конечно, вы не слышали вопроса, потому что вы были невнимательны и думали о чем-то еще. Допустим, размышляли о следующей встрече или представляли себя лежащим где-нибудь на пляже.

Сегодня люди рассеянней, чем когда-либо. На собраниях их больше интересуют смартфоны и планшеты. Быть внимательным к окружающим вас на работе людям – важная обязанность, независимо от того, какое положение вы занимаете. Если вы руководитель, встаньте из-за стола и выслушайте подчиненных. И помните: то, что они говорят, и то, что они пытаются сказать вам, – это две совершенно разные вещи.

Во всех областях вашей жизни вы обязаны всегда быть внимательным и стараться докопаться до правды, чтобы иметь возможность принимать верные решения. Прислушивайтесь

к близким людям, к вашим детям, к руководителям на работе, друзьям и родственникам и вообще ко всем окружающим вас людям. Они это обязательно оценят, и вы станете значительно более эффективным и профессиональным. Кроме того, люди заметят вашу внимательность к их проблемам, и ваша репутация еще более улучшится.

Вот несколько способов, как можно избавиться от плохой привычки витать в облаках.

- Делайте пометки во время беседы. Так вы не потеряете нить разговора.
- Займите такое положение, при котором вы сможете сконцентрироваться исключительно на собеседнике и услышать все, что он говорит. Вместо того чтобы выслушивать людей сидя за столом, я всегда сажусь рядом с ними. Когда вас и вашего собеседника не разделяют никакие физические барьеры, у вас появляется больше шансов наладить открытое и доверительное общение.
- Во время беседы никогда не пытайтесь украдкой просматривать электронную почту или текстовые сообщения и не отвечайте на телефонные звонки.
- Чтобы лучше сконцентрироваться на происходящем и не погрузиться в мир грез, во время собрания садитесь рядом с начальником или занимайте место в первом ряду.
- Если вы стремитесь овладеть навыками общения, не пытайтесь решить сразу несколько вопросов, концентрируйтесь на одной проблеме, экономьте время и работайте с полной отдачей.
- Поддерживайте хорошую физическую форму, а для этого необходимо правильно питаться, заниматься спортом, высыпаться и, если вы живете в жарком климате, пить достаточное количество воды. Когда вы здоровы, то хорошо себя чувствуете, вам легче сконцентрироваться, вас не клонит в сон из-за того, что вы не выспались или неправильно питаетесь. Высокий уровень энергии поможет вам сэкономить время. Хорошая физическая форма позволит избежать стресса, который негативно сказывается на концентрации внимания. Конечно, ежедневник поможет спланировать занятия в тренажерном зале и сон. Здесь также удобно вести учет всего, что едите. В результате вам будет легче сделать вывод о том, какое влияние разные продукты оказывают на ваше физическое и психическое состояние. (Я использую смартфон, чтобы проверить количество калорий в пище, которую заказываю или ем.)

## Встречи, которые экономят время

- Если вы возглавляете собрание, вы должны очень ответственно относиться к своим обязанностям, это поможет сэкономить время и вам, и вашим подчиненным. За день распланируйте в ежедневнике весь ход совещания. Вы должны начать его вовремя, эффективно руководить им, закончить обсуждение в срок или, желательно, даже раньше. Мало что может так порадовать работников, как собрание, которое закончилось раньше времени, – разве только собрание, которое было отменено. В мире бизнеса за совещаниями закрепилась слава пустой траты времени. Вы можете исправить положение, сделав ваши собрания такими интересными, что сотрудники всегда будут ждать их с нетерпением и перестанут считать их малоэффективными.

- Собрание должно проходить по четкому плану. Если у вас нет программы, то обсуждение будет отклоняться от основной темы и эффективность заметно снизится. Вы должны вести совещание таким образом, чтобы люди чувствовали, что вы помогаете им справляться с их работой еще лучше.

- Существует два вида собраний, которые нельзя путать. Цель первого – проинформировать сотрудников, второго – разобраться с проблемой. Не стоит пытаться решить конкретный вопрос на собрании, задача которого сообщить информацию. Присутствующие на нем люди не будут иметь никакого отношения к проблеме. Вы зря потратите их время. Они окажутся совершенно правы, если подумают: «Что я здесь вообще делаю?» Планируйте совещания таким образом, чтобы вы могли решить конкретную проблему. Приглашайте только тех людей, которые вам для этого нужны.

- Вот еще один совет, как сэкономить время: необходимо быстро заканчивать и собрания, и телефонные разговоры. Научитесь сразу переходить к сути вопроса. Когда темп обсуждения замедляется, подведите итог всему сказанному и спросите присутствующих, хотят ли они высказать какие-нибудь мнения и пожелания. Когда они скажут «нет», встаньте со своего места, чтобы дать понять собравшимся, что совещание закончено. Умение быстро завершать встречи и телефонные разговоры позволило мне в течение всей моей карьеры сэкономить тысячи часов рабочего времени.

- После собрания обязательно запишите в ежедневнике в разделе «Дневник» все принятые решения и новые обязанности, которые вы, возможно, взяли на себя. Просмотрите свои записи на следующий день, когда будете заниматься планированием времени.

- Вот еще о чем имеет смысл подумать: может быть, вам вообще незачем проводить собрание. Всегда спрашивайте людей, почему они хотят встретиться с вами. Возможно, вы не тот человек, к которому им следует обратиться. А если им и правда нужны вы, вполне вероятно, что их проблемы можно решить по телефону или при помощи электронной почты. Персональные встречи имеют большое значение, но в них не всегда есть необходимость. Не встречайтесь с людьми только потому, что они просят вас об этом.

## Еще несколько советов, как сэкономить время

- Все необходимое всегда должно быть у вас под рукой. Если вы не имеете непосредственного доступа к тем материалам, ресурсам, оборудованию, которые вам нужны для работы, вам придется потерять много времени, разыскивая их. Периодически проверяйте наличие канцелярских товаров. Поиски обычных ножниц или телефонного номера могут привести к значительной потере рабочего времени.

- Чтобы принять правильное решение, обращайтесь за помощью к экспертам. Очень часто ими могут оказаться рядовые служащие. Кто лучше всего знает, как обстоят дела с регистрацией в отеле, как не сотрудник, который еженедельно регистрирует сотни посетителей? Именно к этому человеку я обратился, когда обнаружил проблемы в системе регистрации в одном из отелей, которыми управлял. Поэтому спрашивайте себя время от времени:

1) Какие обязанности, которые я сейчас беру на себя, могут быть выполнены не мной или моими непосредственными подчиненными, а другими сотрудниками?

2) Какие обязанности я сейчас исполняю вместо того работника, который был специально обучен для решения подобных вопросов?

3) Какие обязанности я готов передать за дополнительную плату другому сотруднику, чтобы высвободить свое время для решения более важных задач?

- Создайте такую атмосферу, в которой люди почувствуют себя комфортно, не побоятся высказать свое мнение, будут с удовольствием трудиться, потому что знают, что их уважают, действительно ценят и их мнение имеет значение. Относясь так к окружающим, вы сэкономите массу времени. Ваши команды будут лучше работать, и вам удастся избежать многих проблем. Когда сотрудники вам доверяют и видят в вас скромного, сердечного и внимательного человека, который с энтузиазмом относится к своей работе, всегда готов им помочь, вы сможете сэкономить неизмеримое количество времени. Вам может показаться, что нет смысла выслушивать рядовых сотрудников, но я уверяю вас, что все совсем не так. Вы даже не можете себе представить, сколько я сэкономил времени, работая в Disney, благодаря тому что просто слушал людей.

- Вообразите себя защитником окружающей среды. Найдите способы улучшить рабочую среду благодаря вашему руководству, вашему отношению, вашему поведению и вашему присутствию. Создайте сотрудникам такие благоприятные условия, в которых они смогут не просто раскрыть все свои возможности, но даже и превзойти их. Обстановка и корпоративная культура должны способствовать тому, чтобы каждый человек имел значение и сам осознавал свою важность. Тогда вы будете продвигаться от хороших результатов к отличным, а от отличных к потрясающим.

- Каждый день уделяйте внимание вашей команде, семье и друзьям. Говорите им хорошие и добрые слова, вознаграждайте их. Как говорится: «Люди забудут, что вы им сказали, но будут помнить, какие чувства вы у них вызвали». Кроме того, окружающим безразлично, что вы о них думаете, пока они не поймут, что они вам не безразличны. Будьте внимательны к своим словам и поступкам, потому что вас окружают люди, которые наблюдают за вами и составляют о вас мнение.

И наконец, помните, что только вы контролируете свою жизнь и отвечаете за то, как она сложится.

**Это ваше время и ваша жизнь!**

## Глава седьмая

### Мысли напоследок, или когда ты наконец возьмешься за дело?

*Научившись управлять временем, вы сможете убедиться в том, что большинство людей переоценивают то, чего они могут добиться через год, и недооценивают то, чего они могут добиться через десятилетие.*

*Луис Бон*

Я надеюсь, что вы научились основным способам управления карьерой и другими областями вашей жизни и, кроме того, смогли почерпнуть несколько полезных идей. Я абсолютно уверен в том, что, если бы Уолт Дисней, Конрад Хилтон, Билл Марриотт и команды, которые они возглавляли, не уделяли такое огромное внимание управлению временем, они никогда не добились бы поставленных целей и не осуществили свои мечты. Если вы будете понимать, что только вы сами отвечаете за то, станете ли вы самым эффективным и профессиональным менеджером для своего времени и всей своей жизни, тогда ваши мечты станут реальностью.

Теперь я хотел бы поделиться с вами некоторыми выводами и предложить вашему вниманию несколько способов, как перейти от слов к делу. Нам всем хорошо известно, что, как только мы овладеваем новыми практическими знаниями, мы должны сразу же начать действовать. Таким образом мы сможем лучше усвоить информацию.

У ежедневника, который я использую, виниловая обложка. Ежедневник в кожаной обложке обойдется дороже, но не исключено, что если вы удачно наметнете, то кто-нибудь из ваших близких подарит вам такой на день рождения.

Я хотел бы еще раз подчеркнуть: **вы просто обязаны пользоваться ежедневником, если хотите успешно управлять временем.** Ежедневник или смартфон, если он для вас удобнее, можно применять для нескольких целей:

- *Чтобы не забыть о важных датах, днях рождения, годовщинах и т. д.*
- *Чтобы не забыть выразить признательность или похвалу кому-либо.*
- *Чтобы не забыть вознаградить кого-либо.*
- *Чтобы не забыть выразить благодарность кому-либо за оказанные услуги или просто сказать «спасибо».*
- *Чтобы улучшить навыки общения с людьми.*
- *Чтобы планировать все события в вашей жизни... ВСЕ события!*

Этот список можно продолжать до бесконечности.

Я также хотел бы посоветовать вам приобрести ручку с чернилами нескольких цветов, чтобы там обязательно были, например, красные и черные чернила (а может быть, и другие цвета). Я называю такую ручку моей «волшебной палочкой». И еще очень удобно иметь под рукой карандаш с ластиком. Как только я вынимаю многоцветную ручку и начинаю делать записи в ежедневнике, происходят удивительные вещи. Разными чернилами чрезвычайно удобно пользоваться в течение всего рабочего дня. Когда вы будете планировать встречи или другие мероприятия, время которых может измениться, вам пригодится карандаш с ластиком. Уже выполненные пункты из моего расписания я вычеркиваю красными чернилами. Черные или синие я использую для заметок, писем, подписываю ими документы и т. д.

Могу вас заверить, что, когда вы увидите в своем ежедневнике множество красных пометок, вы испытаете одно из самых волшебных чувств в мире.

## Еще несколько советов, как сэкономить время

Когда вы начнете пользоваться ежедневником, ваша жизнь изменится. Но существуют также и другие способы эффективно управлять временем.

### Вот что еще я вынес из своего жизненного опыта:

- Улучшайте навыки общения с людьми. Это поможет вам четко выражать мысли, когда вы будете давать распоряжения или инструкции вашим работникам. Чтобы быть уверенным, что вас поняли, попросите подчиненных повторить все, что им было сказано.

- Постарайтесь слушать более внимательно и делайте записи, чтобы вам было легче следить за ходом беседы.

- Задавайте как можно больше вопросов, чтобы четко понимать то, что вам говорят, или чтобы уточнить те моменты, которые вы упустили из виду. Вы отвечаете на все 100 процентов за общение с окружающими вас людьми.

- Ежедневно отводите от 5 до 30 минут на планирование ваших обязанностей. Это ключевая стратегия. Я был лично знаком со многими самыми успешными руководителями самых успешных компаний в мире, поэтому могу с уверенностью утверждать, что невозможно добиться успеха, не планируя каждый день.

- Ежедневно задумывайтесь о тех делах, над которыми вы должны работать, но которые не окупятся на протяжении, может быть, нескольких месяцев или даже лет.

- Вы должны сконцентрироваться на самых важных вопросах, решение которых принесет максимальную выгоду вашим клиентам, сотрудникам, компании и лично вам. Это будет нелегко, но вы должны начать работу над этими задачами. Не забудьте обращаться за помощью, если столкнетесь как с физическими, так и с моральными барьерами.

- Определите, на решение каких проблем вы зря теряете время. Устраните их.

- Научитесь эффективно проводить собрания. Для этого необходимо иметь четкий план, вовремя начинать и заканчивать совещания.

- Чтобы добиться успеха, записывайте в ежедневник или вносите в память телефона ваши личные цели.

- Когда вы отдаете даже самое простое распоряжение, следите за его исполнением, делайте соответствующие пометки в ежедневнике. Таким образом вы упрочите вашу репутацию как высокоорганизованного и компетентного руководителя.

- Когда вы составляете планы на год, пользуйтесь ежедневником и проверяйте выполнение всех намеченных пунктов. И помните, что нет необходимости ждать нового года, чтобы принять решение и начать работу над теми задачами, выполнение которых принесет пользу вам, вашим близким и вашей компании.

- Каждое утро, составляя список дел на день, подумайте, решения каких вопросов ждет от вас руководитель.

- Определите те задачи, решение которых принесет наибольшую выгоду вашему бизнесу и лично вам.

- Начинайте работу как можно раньше. Таким образом, у вас будет достаточно времени, чтобы сделать перерыв и успеть справиться со всеми делами.

- Подумайте о том, решение каких вопросов принесет вам наибольшее удовлетворение, и включите их в ваш список.

- Подумайте о том, решение каких вопросов принесет наибольшее удовлетворение вашему начальнику или вашей семье, и включите их в ваш список.

- Определите, какие задачи должны быть решены именно сегодня, потому что этого требуют операционные директивы, стратегия, юридические нормы, вопросы целостности компании или ваши личные интересы.
- Время от времени просматривайте эту книгу, чтобы понять, какие проблемы остаются нерешенными.

## Без сожалений

Мне всегда печально видеть тех людей, которые под конец жизни начинают сожалеть об упущенных возможностях. Как часто мне приходилось слышать: жаль, что я проводил с сыном так мало времени; жаль, что я не поговорил с дочерью о птицах и пчелах, когда у меня была такая возможность; жаль, что я не бросил курить; жаль, что я не придерживался диеты, не следил за своим весом и не занимался спортом; жаль, что я бросил учебу; жаль, я так редко говорил ей, что люблю ее. Мне жаль, мне жаль, мне жаль; я надеюсь, я надеюсь, я надеюсь; я молюсь, я молюсь, я молюсь... Как часто вы хотите горевать об упущенных возможностях? Сколько раз вам *придется* раскаяться, если вы не будете планировать и использовать эффективно свое время?

Если вы смотрели в 80-х годах прошлого столетия сериал «Команда А», то, наверное, помните фразу, которая звучала в каждой серии: «Люблю, когда все идет по плану». В Disney, как и в других очень успешных компаниях, планы составляются очень тщательно и даже незначительные детали не упускаются из виду. Если вы будете обращать внимание на мелочи, то много лет спустя вам не придется ни о чем сожалеть.

Вот еще несколько советов.

Помните, что существует всего два вида решений: **обратимые** и **необратимые**. Обратимые решения можно воплотить гораздо быстрее, чем необратимые. Вам необходимо вначале увидеть разницу между ними, а потом уже делать выбор.

Каждое утро внимательно просматривайте вчерашний план, чтобы убедиться в том, что никакие вопросы не остались нерешенными.

Подумайте о тех вещах, которые не только хотите, но и должны сделать. Потом, используя ежедневник и другие ресурсы, которые у вас имеются, выполните все эти задачи. Например, когда я работал над этой главой, то записал в ежедневнике, что должен привести в порядок все налоговые документы и 1 апреля отправить их моему бухгалтеру. И я сделал это, сегодня выслал по почте все бумаги. Если бы не запись в ежедневнике, я, скорее всего, забыл бы подготовить и отправить документы. Вопрос был решен, потому что я планирую все до мелочей! Налоговая служба ничего не забывает и не прощает. Вместо этого она штрафует!

Вот еще один пример. Я сделал запись в ежедневнике купить внукам подарки на Пасху. Марго очень понравился набор для ее Барби, Тристан обрадовался соске-пустышке, а Джулиан был в восторге от головоломки. Они думали, что получают только конфеты, поэтому эти подарки особенно их порадовали. Кроме того, на пасхальные пластмассовые яйца я приклеил скидочные купоны, которые очень понравились моим внукам. Купон на посещение Apple Store впечатлил их сильнее всего.

Я также всегда делаю пометку в ежедневнике о необходимости проверить кондиционеры перед началом лета. Вы можете записать в ежедневник бесконечное количество вещей, которыми нужно заняться.

## Мысли напоследок:

- *Не думайте о том, что вы хотите или не хотите делать. Думайте о ваших обязанностях в разных областях жизни.*
- *Думайте о том, что вы должны сделать, чтобы не просто достичь цели, а добиться ошеломляющего успеха.*

Никогда нельзя недооценивать собственные силы и способность добиться многого – как для себя, так и для других. И помните: если вы не будете планировать успех, вы его не добьетесь.

Начинайте прямо сегодня же. Да, сегодня! Желаю вам удачи в управлении временем и жизнью! Надеюсь, что все ваши мечты осуществляются!

И не забывайте слова Питера Пэна:

**«Мечты, которые вы планируете, действительно сбываются».**

## Полезные ресурсы

### **Великие лидеры каждый день ищут новых способов добиться успеха!**

Советую вам посетить сайт [www.LeeCockerell.com](http://www.LeeCockerell.com). Здесь вы найдете дополнительные материалы по вопросам лидерства, менеджмента и оказания качественных услуг, включая приложение Leadership on the Go, блог «Уроки лидерства» и мои книги «Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса» и «Управляя волшебством. 10 здоровых стратегий лидерства». Кроме того, теперь у вас есть моя книга «Магия тайм-менеджмента».

Каждый день читайте и изучайте всю информацию по вопросам лидерства и менеджмента. Существует огромное количество источников, откуда вы сможете почерпнуть знания и навыки в этих областях. Чем больше вы знаете, тем легче вам будет справиться с проблемами, с которыми вы рискуете столкнуться на своем жизненном пути.

С помощью сайта [www.thrive15.com](http://www.thrive15.com) вы сможете продолжить свое обучение. Здесь вы познакомитесь с наиболее яркими историями успеха и с вами проведут занятия настоящие мастера в области управления временем.

## Об авторе

**Ли Кокерелл** – бывший исполнительный вице-президент по операционной деятельности в компании Walt Disney World<sup>®</sup> Resort. Занимая этот пост, он возглавлял команду из 40 000 сотрудников и отвечал за работу 20 отелей, четырех тематических парков, двух аквапарков, одного торгово-развлекательного центра и спортивно-развлекательного комплекса в самом популярном у туристов всего мира месте для отдыха.

Одним из наиболее значимых достижений Ли Кокерелла стала разработка системы «Великие стратегии лидерства Disney». Она использовалась при подготовке более 7 000 руководителей в компании Walt Disney World. Ли занимал ряд ответственных постов в Hilton Hotels на протяжении 8 лет и в Marriott Corporation в течение 17 лет. В 1990 году он вошел в состав руководства компании Disney, при его непосредственном участии был открыт Диснейленд в Париже.

Ли занимал должность председателя правления организаций Heart of Florida United Way, Trustee for The Culinary Institute of America (CIA), Production and Operations Management Society и Reptilia, канадской компании, занимающейся индустрией развлечений. В 2005 году губернатор штата Флорида Дж. Буш назначил Ли на пост председателя правления в Комитете по общественной и волонтерской деятельности при губернаторе.

Сейчас Ли занимается обучением, выступает с докладами и речами, он написал книгу по вопросам лидерства, менеджмента и оказанию услуг «Управляя волшебством. 10 здоровых стратегий лидерства», которая была переведена на 13 языков. Его предыдущая книга – «Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса».

Также Ли ведет мастер-классы по вопросам лидерства и оказанию первоклассных услуг, он консультирует компании во многих странах мира.

### **Автор был удостоен следующих наград:**

- Golden Chain Award за выдающиеся заслуги в области лидерства и предпринимательства. Эта награда была присуждена ассоциацией Multi-Unit Foodservice Operations Association (MUFSA).
- Silver Plate Award за выдающиеся достижения в области сферы услуг. Эта награда была присуждена ассоциацией International Foodservice Manufacturers Association (IFMA).
- Почетное звание Excellence в области менеджмента и лидерства, присужденное Productions and Operations.
- «Дедушка года». Ли получил это звание от своих трех внуков Джулиана, Марго и Тристана.